

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de puestos del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del
municipio de Gualán, departamento de Zacapa**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mercedes Abigail Castañeda García

Zacapa, septiembre 2015

**Análisis de puestos del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del
municipio de Gualán, departamento de Zacapa**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Mercedes Abigail Castañeda García

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, (**Tutor**)

Lic. Oscar René Morales Calderón, (**Revisor**)

Zacapa, septiembre 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez

Examinador (a)

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero

Examinador (a)

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Examinador (a)

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Asesor (a)

Lic. Oscar René Morales Calderón

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0204-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE AGOSTO DEL 2015
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciado Oscar Morales Calderón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis de puestos del colegio privado Liceo Cristiano Gualanteco del municipio de Gualán, departamento de Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Mercedes Abigail Castañeda García y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.971, de fecha 27 de junio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 29 de noviembre de 2014

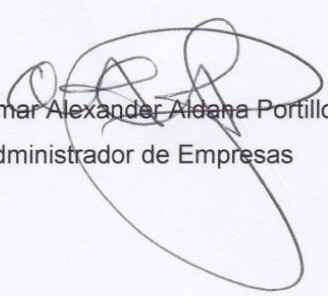
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de puestos del colegio privado "Liceo Cristiano Gualanteco" del municipio de Gualán, departamento de Zacapa**" realizado por la estudiante: **Mercedes Abigail Castañeda García**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y nueve (89) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c: archivo

Nombre completo del revisor: Oscar René Morales Calderón
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 12245
Dirección: Colonia San José Las Flores, Zacapa
No. Teléfono Of. 79578686
No. Teléfono Cel. 59514998
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 10 de enero de 2015


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de puestos del colegio privado "Liceo Cristiano Gualanteco" del municipio de Gualán, departamento de Zacapa**" realizado por la estudiante: **Mercedes Abigail Castañeda García**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Oscar René Morales Calderón
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante omnia, adquiritur sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1205.2015

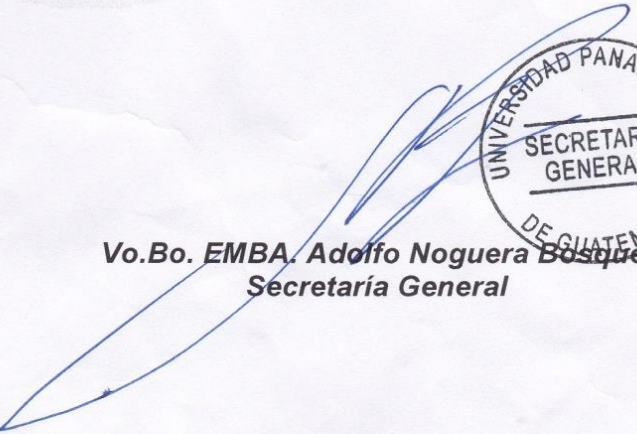
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Mercedes Abigail Castañeda García** con número de carné 1016616, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de junio del año dos mil quince.


Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Pamela R.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios: Por permitirme alcanzar este sueño, por darme la vida, salud, trabajo y la sabiduría necesaria para llegar hasta este momento. Gracias Dios por el amor que me das día con día y por ayudarme en cada momento sin ti nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres: A mi mamá Blanca Miriam García Díaz por darme ese apoyo moral y enseñarme a tener valor para alcanzar cualquier cosa que me proponga, por enseñarme a soñar y a no tener miedo, por ser la protagonista de mis logros.

A mi padre Amílcar Sarbelio Castañeda por sus sabios consejos y por sus cuidados durante todo este tiempo, por enseñarme el valor de la vida y de seguir los buenos pasos. Los amo.

A mis hermanos: Amanda, Alfredo, Josué y Daniel por su apoyo moral e incondicional, por darme ánimos y porque cada uno siempre me apoyó en diferentes situaciones. Los amo con todo mi corazón.

A mi esposo: Escat Castro por sus consejos y por apoyarme siempre, por darme ánimos cuando más lo necesitaba, por ser pieza fundamental en esta etapa de mi vida. Por todo su amor.

A mis amigos: Yerania: Por ser como otra hermana para mí, por consentirme y ayudarme en todo momento.

Jonás: Por su apoyo en todo momento y por ser un amigo incondicional.

Ever: Por hacer de cada sábado algo divertido.

Auder: Por compartir conmigo su valiosa amistad.

Anita: Por su dulzura y amistad.

Por hacer los días de estudio extraordinarios que recordaré siempre.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Marco Teórico	23
1.2.1. Administración de recursos humanos	23
1.2.2. Descripción de puestos	25
1.2.3. Análisis de puestos	27
1.2.4. Métodos para la descripción y análisis de puestos	30
1.2.5. Usos de la información del análisis de puestos	34
1.2.6. Pasos del análisis de puestos	36
1.3. Planteamiento del problema	39
1.4. Justificación	40
1.4.1. Pregunta de investigación	41
1.5. Objetivos	41
1.5.1. Objetivo general	41
1.5.2. Objetivos específicos	41
1.6. Alcances y límites	42
Capítulo 2	43
2.1. Tipo de investigación	43
2.2. Sujetos de la investigación	43
2.2.1. Personas	43
2.3. Instrumentos de investigación	43
2.4. Procedimiento	45
2.5. Diseño de la investigación	46
2.6. Aportes	46

Tabla de contenido

Capítulo 3	47
3.1. Presentación de resultados	47
3.3.1. Resultados de la entrevista guiada dirigida al director técnico del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.	47
3.3.2. Resultados del cuestionario estructurado No. 02 dirigido al personal del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.	49
3.2. Análisis de resultados	55
Capítulo 4	61
Propuesta	61
Conclusiones	113
Referencias bibliográficas	115

Lista de anexos

Anexo 1 Entrevista guiada al director técnico del “Liceo Cristiano Gualanteco”	122
Anexo 2 Cuestionario estructurado para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”	125
Anexo 3 Cuestionario sobre análisis de puestos para el director del “Liceo Cristiano Gualanteco”. (Nivel 1)	127
Anexo 4 Cuestionario sobre análisis de puestos para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”. (Nivel 2)	135
Anexo 5 Hoja de descripción y análisis de puestos	143
Anexo 6 Cronograma	144

Lista de gráficos

Gráfico No. 01 Existencia de un manual de puestos y funciones	49
Gráfico No. 02 Conocimiento claro en cuanto a funciones	50
Gráfico No. 03 Medios utilizados para dar a conocer funciones	50
Gráfico No. 04 Puestos con objetivos definidos	51
Gráfico No. 05 Aptitudes e iniciativa necesaria	51
Gráfico No. 06 Esfuerzo físico requerido	52
Gráfico No. 07 Supervisión de funciones	52
Gráfico No. 08 Persona que supervisa funciones	53
Gráfico No. 09 Supervisión	54
Gráfico No. 10 Ambiente físico	54
Gráfico No. 11 Materiales necesarios	55

Resumen

La administración de recursos humanos contribuye en gran manera a la comprensión de todos los aspectos y factores importantes que se deben considerar para el eficiente desempeño del personal. El análisis de puestos es un tema que toda organización debe conocer para asegurar que el personal que se quiera contratar tenga los conocimientos adecuados y experiencia necesaria para desarrollar eficientemente un puesto de trabajo, como también es indispensable determinar la descripción del puesto; con el objetivo de dar a conocer cuáles son las funciones específicas que tiene a cargo una persona en la organización dependiendo el puesto de trabajo que ocupe.

En el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” se pudo observar la falta de formalidad en la descripción de funciones y los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un puesto de trabajo, por lo cual la presente investigación se realizó con el objetivo general de “Evaluar si existe un manual de puestos y funciones en el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán departamento de Zacapa” para contribuir en la mejora de las actividades que han venido realizando.

Se pudo determinar que en el colegio los maestros realizan funciones que normalmente han venido trabajando a lo largo de los años, pero no se les han dado a conocer formalmente de parte de la dirección, así mismo los requisitos que se necesitan para cada puesto de trabajo no se encontraban definidos, por lo cual se utilizaron instrumentos de investigación para recabar información relevante y así analizar las funciones y los requerimientos que cada puesto exige y desarrollar un manual de puestos y funciones para la dirección técnica y posteriormente se pueda dar a conocer al personal formalmente las atribuciones.

Para el crecimiento organizacional del colegio es importante que el personal aplique y utilice el manual de puestos y funciones propuesto; el cual servirá para hacer más eficiente el desempeño laboral así mismo será más fácil para las autoridades del colegio llevar un control formal de la ejecución del mismo, como también es sustancial dar el seguimiento respectivo revisándolo periódicamente para fortalecer los aspectos que se consideren necesarios.

Introducción

Las empresas buscan lograr las metas y objetivos propuestos, por ello es importante estar al día con los cambios tecnológicos y aplicar estrategias administrativas para hacer el trabajo más eficiente y eficaz. El recurso humano es base fundamental para llevar a la práctica las actividades a las que la empresa se dedica, a través del personal apropiado se logra el mejor desempeño y calidad en el trabajo, por ello muchas organizaciones se preocupan y realizan varios procesos a la hora de contratar a una persona ya que quieren asegurarse de que la misma cumpla con los requisitos académicos y físicos y sea la ideal para cubrir la vacante.

Es importante indicar que la administración de recursos humanos ayuda al gerente de recursos humanos para contar con el personal adecuado en la organización, para evitar situaciones como rotación de personal, ineficiencia entre otras. La administración de recursos humanos se define como las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al “personal” o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación.

El colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” empresa objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios educativos caracterizándose por tener nivel de preprimaria, primaria, básico y diversificado y planes en fin de semana, el colegio tiene 22 años de estar funcionando en el municipio de Gualán, departamento de Zacapa, donde ha alcanzado tener credibilidad por los principios cristianos y calidad educativa.

La dirección del colegio no cuenta con un documento formal que indique las funciones que corresponden a cada puesto y por ende el personal desconoce cuáles son sus atribuciones específicas, lo que conlleva a que los objetivos no se cumplan eficientemente, por lo tanto era necesario analizar cada puesto de trabajo y coadyuvar a la solución de las situaciones que estaban afectando a dicho colegio, es por ello que el objetivo de la presente investigación es evaluar si existía un manual de puestos y funciones.

Los sujetos de investigación han sido 22 personas entre las que se encuentra: director técnico y administrativo, docentes de básico y diversificado de plan diario y fin de semana, como también el personal de servicio y contador, para poder obtener información acertada del puesto desempeñado, para lo cual fue necesario utilizar varios instrumentos de investigación como entrevistas guiadas para el director técnico y cuestionarios estructurados para el personal en general, con el objetivo de analizar a fondo las respuestas obtenidas.

El diseño de la presente investigación se considera de tipo mixto ya que este tipo de indagación permite al investigador ver de forma más amplia los aspectos relevantes de la misma, desarrollándose de forma más completa para una mejor comprensión.

Posteriormente se pudo establecer que el colegio no contaba ningún instrumento específico para dar a conocer las funciones de cada puesto, la forma de comunicar las atribuciones era verbalmente a la hora de contratar al personal, como consecuencia de esto se estaban dando inconvenientes en cumplimientos de funciones diarias como horarios, entrega de planificaciones, ejecución de actividades entre otras.

Es importante que la dirección del colegio cuente con un manual de puestos y funciones de esta manera se facilitan muchos procedimientos, como por ejemplo evitaría el tener que estar informando verbalmente cada actividad, lo cual muchas veces puede ocasionar que el personal olvide información importante, así mismo facilita al control del cumplimiento de las funciones diarias, como también las actividades que debe realizar el personal.

La presente Práctica Empresarial Dirigida –PED– se enfoca en brindar apoyo a al colegio en especial al área administrativa entregando un manual de puestos y funciones a través del análisis de puestos que contenga las descripciones y funciones que corresponden a cada puesto de trabajo haciendo que las actividades estén asignadas adecuadamente y se pueda llevar un control eficiente para que las mismas se ejecuten a cabalidad.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Evaluación integral

a) Contacto inicial

La empresa objeto de estudio es el centro educativo privado “Liceo Cristiano Gualanteco” el cual se encuentra ubicado en el municipio de Gualán, departamento de Zacapa dicho centro tiene varios años de funcionar y de ofrecer los servicios educativos en los diferentes niveles (pre-primaria, primaria, básico y diversificado en plan diario y en fin de semana; básico y diversificado).

Así mismo han mantenido el pleno interés de plasmar una filosofía con bases cristianas y poder colaborar con el estudiantado gualanteco, proporcionando educación y moral cristiana, considerando importante que el costo económico de cada nivel no afecte a las familias, aportando



una cantidad baja, incluyendo becas de estudio para niños de escasos recursos, hijos de pastores cristianos o de familias cristianas de extrema necesidad. Con la creación de este establecimiento se han beneficiado gran parte de la población rural y urbana de Gualán, que buscan una educación para sus hijos y específicamente un soporte de los principios y valores éticos y morales por la filosofía que éste posee.

- **Antecedentes**

La empresa se crea con inclinación ideológica cristiana, cuando la propietaria sueña con la construcción del mismo en el terreno de su hogar donde se cosechaban unos famosos aguacates, visualizando como un sueño nada más, sin pensar que se haría realidad cuando sus padres

apoyando su sueño se unen a tan noble causa, aportando el terreno para la infraestructura. De esta forma inician a trabajar arduamente en el proyecto en el año de 1993.

Este plantel pretende formar educandos con amplia visión, en donde salgan a flote los principios y valores cristianos formando así ciudadanos capaces profesionalmente y con una ética cristiana para el beneficio personal y respetando las grandes diferencias de todos los ciudadanos.

Con este centro educativo se beneficiarían todos los alumnos que no tenían otra opción, más que continuar sus estudios en las mismas carreras existentes en el municipio, abriendo nuevas opciones acorde a la vocación de los alumnos y al avance tecnológico que exige el mundo globalizado.

En la actualidad el centro educativo cubre un aproximado de 600 estudiantes en nivel pre-primaria, primaria, y medio de las jornadas matutina, vespertina y plan fin de semana, en donde los padres de familia buscan encontrar alternativas de apoyo para ofrecerle una mejor oportunidad con calidad educativa y buena base moral a sus hijos y que éstos puedan llevar desarrollo particular, familiar y comunal que es lo que necesita una comunidad trabajadora como lo es el municipio de Gualán.

La docencia es atendida por 20 profesionales capaces y con diversas carreras universitarias como licenciado en administración de empresas, licenciado en psicología, licenciado en pedagogía, y otros con cierre pensum de segunda enseñanza, secretarías bilingües y pastores encargados de la educación cristiana y moral, lo que ha permitido fortalecer la educación de los estudiantes de este establecimiento.

Se cree en la formación integral y eficiente del educando en el aspecto intelectual, moral y espiritual, de manera que al egresar de este centro los estudiantes serán capaces de desenvolverse y tener las habilidades necesarias para continuar sus estudios o desempeñar una carrera profesional, logrando así un desarrollo personal, familiar y comunitario.

- Ubicación (macrolocalización y microlocalización)

Macrolocalización: el centro educativo se encuentra ubicado en el municipio de Gualán, departamento de Zacapa en uno de los barrios más accesibles. Lo que permite que los estudiantes puedan asistir con facilidad.

Mapa 1

Ubicación: Barrio las Flores, Gualán, Zacapa.



Fuente: Google maps

Mapa 2

Microlocalización:



Fuente: Google maps

- Naturaleza del negocio

Servicios educativos: el establecimiento se dedica a la prestación de servicios educativos, cuenta con los niveles de pre-primaria primaria, básico, diversificado en plan diario y en fin de semana cuenta con básico y diversificado.

Primaria y básico: desde su fundación ha atendido estos niveles en los diferentes grados los cuales se han mantenido hasta la fecha.

Diversificado: en este nivel ofrece diversas carreras de nivel medio en la que figuran secretariado ejecutivo en español con orientación en computación y perito en administración de empresas, las cuáles se han mantenido a través del tiempo, por dar mayores oportunidades a jóvenes del municipio y lugares circunvecinos.

Plan fin de semana: el tener básico y diversificado en plan fin de semana surgió por la necesidad que había en el municipio para personas adultas las cuáles no tenían oportunidad de estudiar por lo que decidieron ampliar los servicios y ofrecer nuevas oportunidades para todos aquellos(as) que por alguna razón dejaron de estudiar en su momento. Actualmente la mitad de estudiantes a los que atiende este centro educativo pertenecen a esta modalidad.

Estudiantes: el centro educativo actualmente atiende a un aproximado de 600 alumnos entre todos los diferentes niveles, donde se ha comprobado la aceptación y credibilidad que se tiene por parte de padres de familia.

- **Visión**

Ser una entidad educativa con fundamento cristiano para formar profesionales con excelencia académica, buena base moral y espiritual para forjar un mejor futuro del Municipio, ofreciendo una formación integral para el desarrollo personal para ser productivo en la Comunidad.

- **Misión**

Formar profesionales con capacidad, con buena base moral y que puedan desenvolverse en el campo laboral con habilidad y conocimiento, apoyando el desarrollo social, económico y productivo del Municipio de Gualán.

- **Objetivo general**

- ✓ Brindar una educación integral a los jóvenes del Municipio de Gualán con la colaboración espiritual de pastores de diferentes iglesias y el apoyo incondicional de los padres de Familia; ofreciendo al estudiante una preparación para desenvolverse profesionalmente y con buena base moral.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Fomentar en el estudiante los valores morales y espiritual y servicio a la comunidad.
- ✓ Formar integralmente al alumno impartiendo conocimientos actualizados para desenvolverse profesionalmente en un mundo globalizado.

- **Estrategia**

La estrategia que han utilizado en este centro educativo ha sido la de inscripciones gratis a alumnos de primer ingreso con el objetivo de captar alumnos y también de ayudar a padres de familia y que estos puedan comprar los útiles a sus hijos(as) exonerándoles dicho pago. Así mismo se ha caracterizado por tener las cuotas más bajas de la región con la que ha contribuido socialmente en el municipio.

El mayor número de alumnos inscritos provienen de aldeas circunvecinas a Gualán (aldea Santiago, Juan Ponce, Achiotos, Arenal, Mayuelas, Doña María, Guaranjá, Bethel, el Chile y la Unión) la otra parte pertenecen al casco urbano de Gualán.

- **Valores**

La empresa objeto de estudio, plantea los siguientes valores:

- ✓ Respeto: Promover entre estudiantes a respetarse tales como son y respetar sus personalidades así como también a catedráticos del centro educativo.
- ✓ Equidad: Garantizar el respeto a las diferencias individuales, sociales, y culturales, promueve la igualdad de oportunidades para todos y todas.

- ✓ Solidaridad: Ente que se identifica y apoya todos los procesos de sus semejantes para el desarrollo individual y grupal.
- ✓ Orientador: Con sus capacidades desarrolladas será primordial fortalecer sus habilidades de poder enseñar a otros los conocimientos científicos y los valores de un ser humano con sencillez.

- Políticas

Las políticas que plantea la empresa son:

- ✓ Fortalecimiento de los valores morales y espirituales para vivir en armonía con sus semejantes.
- ✓ Fomentar la igualdad de oportunidades para los estudiantes.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la ciencia y la tecnología para la formación de los estudiantes del ciclo diversificado.
- ✓ Mejorar la calidad educativa.

- Base legal

El centro educativo fue fundado en el año 1993 según Resolución No. 000028 de fecha 20 de julio de 1993 emitida por la dirección técnica regional del departamento de Zacapa. (Región III Nororiente).

- ✓ Superintendencia de Administración Tributaria

El centro educativo aunque no esté afecto al pago de impuestos se debe encontrar inscrito en el Registro Tributario Unificado –RTU- de la SAT, debiendo entregar la papelería correspondiente para el registro.

Las obligaciones en el IVA del centro educativo son declarar mensualmente sus operaciones, según el Artículo 12 Acuerdo Gubernativo No. 5-2013 los centros educativos y universidades. Los centros educativos públicos y privados, así como las universidades autorizadas para funcionar en el país, referidos en el artículo 8, numerales 1 y 2 de la Ley, deberán inscribirse

como contribuyentes para todas las actividades que realicen y presentar la declaración a que se refiere el artículo 40 de la Ley, por las ventas realizadas o los servicios prestados, sean gravados o exentos.

Según Artículo 8 del Decreto 27-92: De las exenciones específicas. No deben cargar el impuesto en sus operaciones de ventas, como tampoco en la prestación de servicios, las siguientes personas.

- a) Los centros educativos públicos y privados en lo que respecta a matrícula de inscripción, colegiaturas, derechos de examen, transporte terrestre proporcionado a escolares, siempre que éste no sea prestado por terceras personas.

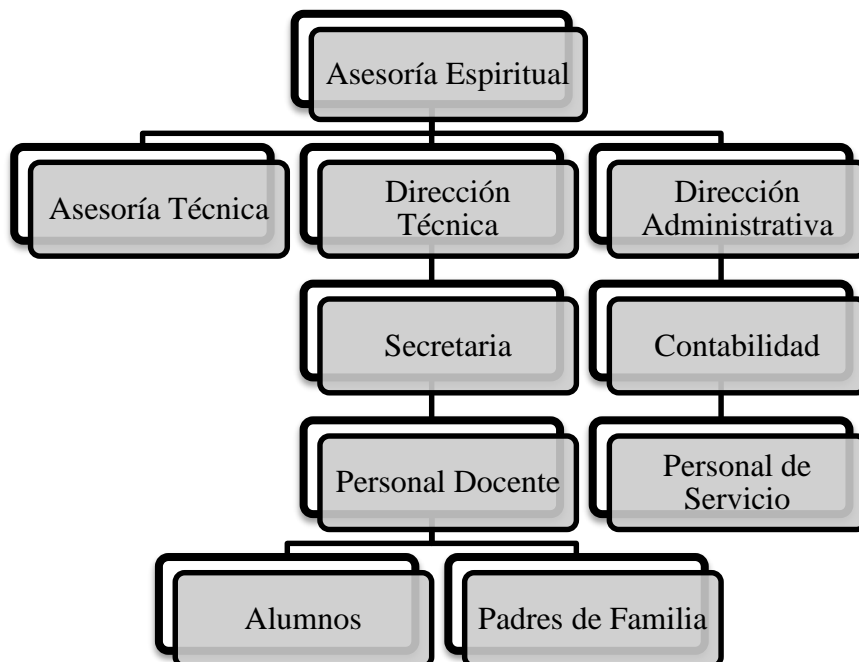
✓ Laboral

El centro educativo está inscrito en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) debiendo pagar mensualmente la planilla de sus trabajadores (cuota laboral, patronal, Intecap e Irtra).

- Organigrama

Enseguida se presenta el organigrama del centro educativo, objeto de estudio:

Figura No. 1
Organigrama
Colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco”




Fuente: Dirección del establecimiento “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Zacapa, Mayo 2014

Lic. Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha autorizado a la señorita: **Mercedes Abigail Castañeda García**, alumna de dicha universidad, para que realice su práctica empresarial dirigida en esta empresa, y poder así colaborar en actividades estudiantiles que conlleven su pensum de estudios.

Atentamente.



Lic. Walter Benjamin Cabrera Oliva
Director Técnico
"Liceo Cristiano Gualanteco"



Diagnóstico

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de recopilación de información de la empresa objeto de estudio

Datos Generales	
1. Nombre de la empresa:	<u>“Liceo Cristiano Gualanteco”</u>
2. Tipo de empresa:	<u>individual</u>
3. Fecha de constitución:	<u>20 de julio de 1993</u>
4. Actividad económica:	<u>prestación de servicios educativos de pre-primaria, primaria básico, diversificado en plan diario y básico y diversificado en fin de semana.</u>
5. Dirección:	<u>barrio las Flores, Gualán, Zacapa.</u>
6. Teléfono (s):	<u>5405-3802 y 7933-2022</u>
7. E-mail:	<u>sinailiceo@gmail.com</u>
8. Gerente general:	<u>Amalia Portocarrero Casasola (propietaria).</u>
9. Director técnico:	<u>Lic. Wualter Benjamín Cabrera Oliva.</u>
Captura de Información	
Fecha: del:	<u>09/06/2014</u> al: <u>13/06/2014</u>
A cargo de:	<u>Mercedes Abigail Castañeda García.</u>



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado para diagnóstico general

Instrucciones: Favor de responder las presentes preguntas para poder obtener el diagnóstico inicial de su empresa.

- ¿Cuál es la actividad principal del establecimiento?

Es un centro educativo que presta servicios de preprimaria, primaria y media del sector privado, el cual funciona con la finalidad de brindar una educación integral a las nuevas generaciones del municipio de Gualán con la colaboración espiritual de pastores de diferentes iglesias, apoyo de padres de Familia y con personal docente capacitado; ofreciendo al estudiante una preparación para desenvolverse profesionalmente y con buena base moral.

- ¿Qué cantidad de empleados tiene el centro educativo?

1 Director Técnico, 1 Director Administrativo, 1 Coordinadora, 1 Secretaria, 16 catedráticos, 1 conserjes, y 1 contador.

- ¿Cuántos años lleva el establecimiento prestando sus servicios en municipio de Gualán?

El centro educativo inició en el año de 1993 cumpliendo en la actualidad el aniversario No. 22.

- ¿Está dispuesto a que se realice una Práctica Empresarial Dirigida en la institución que usted administra?

Si

- ¿Está dispuesto a brindar información administrativa y financiera del centro educativo?
Se está dispuesto a dar información del área administrativa siempre y cuando se maneje a discreción.

- ¿A qué impuestos está afecto el centro educativo?

El establecimiento está afecto al régimen de Iva General (declaración mensual) e ISR General (declaración anual).

- ¿En qué área considera que puede realizarse la Práctica Empresarial Dirigida?

En el área administrativa.

- ¿Me podría indicar en qué áreas de trabajo tiene situaciones contrarias que están o pueden afectar en el futuro el desempeño del centro educativo?

En el área Administrativa.

- ¿Favor de indicarme qué tipo de problemas se dan actualmente dentro del centro educativo. Enumerarlos en orden prioritario?

Área de trabajo	Problemas actuales (síntomas)
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay unidad de mando 2. Incumplimiento de horario por parte del personal 3. Demora en la entrega de planificaciones por parte del personal docente a la Dirección Administrativa. 4. El personal docente se demora en la entrega de resultados bimestrales de evaluaciones de alumnos. 5. Desmotivación del personal en la ejecución de actividades cívicas. 6. Las funciones no se encuentran formalmente definidas. 7. No hay perfiles de puestos.

- ¿De acuerdo a los problemas anteriores me podría indicar las causas posibles de los mismos?

Administración:

No.	Problemas actuales (síntomas)	Posibles causas
1.	No hay unidad de mando:	<ul style="list-style-type: none"> • Intromisión de terceras personas en la toma de decisiones. • Pérdida de autoridad.
2.	Incumplimiento de horario por parte del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un manual de funciones donde se especifique las obligaciones y responsabilidades del personal. • La poca responsabilidad por los laborantes.
3.	Demora en la entrega de planificaciones por parte del personal docente a la Dirección Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con la organización. • Incumplimiento en la elaboración de planes.
4.	El personal docente se demora en la entrega de resultados bimestrales de evaluaciones de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con la Dirección Administrativa. • Tiempo insuficiente para la calificación de test.
5.	Desmotivación del personal en la ejecución de actividades cívicas.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un programa establecido para motivar al personal. • Falta de apoyo por parte de la Dirección Técnica/administrativa en la ejecución de actividades.

6.	Las funciones no se encuentran formalmente definidas para cada puesto.	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección administrativa no ha elaborado un manual formal de funciones.
7.	No hay perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> No se ha elaborado ningún manual con la descripción y perfiles de puestos.

- ¿De los problemas anteriores indique tres que a su discreción deben de resolverse de manera inmediata?

Orden Prioritario	Problemas
Rol total de la Dirección Administrativa.	<ol style="list-style-type: none"> No hay unidad de mando Las funciones no se encuentran formalmente definidas para cada puesto. No hay perfiles de puestos.

- ¿Cree que el establecimiento educativo cuenta con algún problema económico, financiero o contable?

Se ha tenido inconvenientes en el área contable, situación en la cual se ha asignado a una persona responsable para dar seguimiento a este problema. La falta de control y orden en el área contable ha ocasionado los pagos de mora en ocasiones anteriores.



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Definición de causas y efectos
Centro educativo “Liceo Cristiano Gualanteco”

Administración:

No.	Descripción de la situación	Causas	Efectos
1	No hay unidad de mando:	<ul style="list-style-type: none">• Intromisión de terceras personas en la toma de decisiones.• Pérdida de autoridad.	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones incorrectas.• Molestias en el personal.
2	Las funciones no se encuentran formalmente definidas para cada puesto.	<ul style="list-style-type: none">• La Dirección administrativa no ha elaborado un manual formal de funciones.	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo no se realiza de manera ordenada.• Los laborantes no conocen sus funciones formalmente.
3	No hay perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none">• No se ha elaborado ningún manual con la descripción y perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none">• En ocasiones el personal no cuenta con todos los documentos necesarios para la autorización de personal.• Rotación de personal.

4	Incumplimiento de horario por parte del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un manual formal de funciones establecidas donde se especifique las obligaciones y responsabilidades del personal. (la empresa únicamente cuenta con un listado de funciones las cuales no se dan a conocer.) • La poca responsabilidad por los laborantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta al alumnado en general no recibir el período de clases completo. • Quejas por parte de los padres de familia. • Rotación de personal.
5	Demora en la entrega de planificaciones por parte del personal docente a la Dirección Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con la organización. • Incumplimiento en la elaboración de planes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de atención por parte de la Supervisión educativa por no poseer los planes en la Dirección.
6	El personal docente se demora en la entrega de resultados bimestrales de evaluaciones de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con la Dirección Administrativa. • Tiempo insuficiente para la calificación de test. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en la entrega de tarjetas de calificaciones a padres de familia. • Padres inconformes por la demora en la entrega de resultados.

7	Desmotivación del personal en la ejecución de actividades cívicas.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un programa establecido para motivar al personal. • Falta de apoyo por parte de la Dirección Técnica/administrativa en la ejecución de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no apoya al 100% en la ejecución de las actividades cívicas propuestas por la Dirección. • No realizan las actividades a su cargo en las fechas establecidas.
---	--	---	--



Análisis FODA

Área objeto de análisis: centro educativo en general

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El inmueble donde funciona el centro educativo es propio. • Se cuenta con 10 aulas, dirección, bodega, cafetería, laboratorio de computación y servicio sanitarios para hombres y mujeres. • Ubicación en zona central. • Oficina equipada con equipo de cómputo, escritorio, y archivos. • Se cuenta con cancha pavimentada para el área deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de nuevos servicios educativos. • Implementar tecnología en el aula. (material audiovisual). • Capacitaciones de otras instituciones en beneficio de la organización. • Mejoramiento de la calidad educativa por medio de cursos que imparten Universidades. • Intervención de ONG para un conocimiento global de temas afines a la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de amplitud para una cancha grande para deporte y otros. • Cuotas Bajas de alumnos lo que genera bajos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimientos de nuevos centros educativos privados. • Ampliación de nuevos servicios por la competencia. • La poca conciencia de los alumnos en el cuidado del mobiliario y equipo.

Fuente: elaboración propia



Análisis FODA

Área objeto de análisis: asesoría técnica

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una persona para apoyo en el área técnica como revisión de planificaciones y seguimiento a actividades del plantel. • La licenciada encargada de la asesoría técnica-pedagógica ha venido laborando por 20 años en el centro educativo por lo cual conoce el funcionamiento del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender para todas las jornadas la asesoría técnica para que se lleve un mejor control académico con el fin de brindar a los alumnos una calidad educativa que se refleje en la preparación que posea cada uno al egresar del centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta asesoría únicamente se da en la jornada matutina (nivel primario y básico). • La falta de flexibilidad en el horario ya que el tiempo no alcanza para dar seguimiento a todas las actividades que se realizan en el centro educativo. • El que el personal no conozca sus funciones formalmente hace que se dificulte cuando se solicitan reportes o planificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no contar con una persona para la realización de la asesoría técnica en los demás niveles puede ocasionar falta de calidad educativa.

Fuente: elaboración propia



Análisis FODA

Área objeto de análisis: director técnico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Persona con experiencia en el área educativa quién laboró por 7 años como supervisor educativo por lo cual es reconocido en el medio, así mismo fue director departamental de Zacapa. • Persona con estudios universitarios honrado y con principios cristianos. • Buena relación con el personal docente, laboró como docente en años anteriores y como director. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el horario de trabajo para enfocarse en todas las actividades y poder brindar más apoyo al personal docente. • Analizar las funciones que corresponden a este cargo para mejorar la delegación de autoridad que compete. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no tener delegada la autoridad necesaria para poder tomar decisiones en el área que desempeña. • Falta de flexibilidad de horario que fue contratado ya que no labora jornada completa por la mañana, esto genera que haya falta de apoyo a algunas actividades que se realizan en el centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no poder tomar decisiones en el momento exacto pueden generar decisiones equivocadas que repercuten en el resultado que se obtienen al final de las actividades que se programen. • Abandono de trabajo por ofertas de otros centros educativos.

Fuente: elaboración propia



Análisis FODA

Área objeto de análisis: administrativa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene personal con nivel académico universitario. • Experiencia en el ámbito educativo y administrativo. • Personal con principios cristianos. • Aprendizaje de nuevos procesos. • Realizar programas de motivación para el personal docente y administrativo. • Capacitar periódicamente al personal docente y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia del personal en el ámbito educativo y administrativo. • Gestionar nuevos servicios educativos para ofrecer nuevas oportunidades de estudio. • Acaparar nuevos estudiantes a través de estrategias. • Gestionar capacitaciones de otras instituciones para el personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica la unidad de mando • Las funciones no se encuentran formalmente definidas. • No hay perfiles de puestos. • Incumplimiento del personal en cuanto a horarios, entrega de planificaciones, y calificaciones. • Desmotivación del personal en la ejecución de actividades cívicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono de trabajo por parte del personal por ofertas de otros centros educativos privados o instituciones de gobierno. • Personal desmotivado en un nivel elevado que afecte al cumplimiento de metas y objetivos. • La implementación de nuevas estrategias administrativas por parte de la competencia. • Pérdida de credibilidad en el medio.

Fuente: elaboración propia



Cuadro diagnóstico: sistematización del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<p>1. No hay unidad de mando</p> <p>2. Las funciones no se encuentran formalmente definidas para cada puesto.</p> <p>3. No hay perfiles de puestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intromisión de terceras personas en la toma de decisiones y pérdida de autoridad. • La Dirección administrativa no ha elaborado un manual formal de funciones. • No se ha elaborado ningún manual con perfiles de puestos. 	<p>De continuar este problema no se lograrán los objetivos del colegio. El personal no trabajaría bajo un mando, harían el trabajo a su manera sin seguir instrucciones.</p> <p>El personal si no tiene claro cuáles son las funciones que debe realizar no se desempeñará de forma eficiente repercutiendo en el logro de los objetivos del colegio.</p> <p>Se contratarían personas no idóneas para los puestos lo que repercute en la enseñanza para los alumnos y la pérdida de credibilidad por parte de los padres de familia.</p>	<p>Realizar un análisis de puestos para determinar las responsabilidades y condiciones que el puesto exige y así poder elaborar un manual con la descripción del puesto y todas las funciones que cada persona que labora en la empresa debe realizar con el fin de lograr los objetivos del colegio.</p>
<p>Nombre del tema de investigación: Análisis de puestos del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa</p>			

Fuente: elaboración propia

1.2. Marco teórico

1.2.1. Administración de recursos humanos

Las organizaciones para lograr sus objetivos dependen del recurso humano que la misma posea, pues éste recurso es quien hace que las actividades cobren vida dentro de la empresa, para el estudio de este tema existe la administración de recursos humanos que se encarga de definir cada aspecto que conforma el recurso humano desde su reclutamiento hasta el desempeño dentro de la empresa. Para Dessler (2009, 2) la administración de recursos humanos “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.

Dessler (2009:2) refiere que la administración de recursos humanos estudia temas tales como:

- Realizar análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Crear un compromiso en los empleados

Lo que un gerente debe saber respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados
- El manejo de los conflictos individuales y colectivos, así como las relaciones laborales

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler y Varela, 2011).

- **Objetivos de la administración de recursos humanos**

Para Chiavenato (2007) los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

- **Importancia de la administración de recursos humanos**

Para los gerentes la importancia de la administración de recursos humanos radica en el conocimiento y experiencia que se adquiere para no cometer errores como por ejemplo contratar a personas que no son idóneas para el puesto lo que conlleva a una alta rotación de personal, el tener que enfrentarse a demandas legales por parte de los empleados o a situaciones donde el personal no esté desempeñándose en la forma correcta debido a la falta de capacitaciones, el estudio de la administración de recursos humanos ayudará a obtener buenos resultados a través del personal que tenga la organización (Dessler y Varela, 2011).

La presente práctica empresarial dirigida se enfocará en el análisis de puestos el cuál es el primer tema que Dessler (2009: 2) menciona para desarrollar técnicas o métodos para los asuntos relacionados con el personal. Se tomarán en cuenta todos los elementos que se consideran de importancia y que sustentan dicho análisis.

1.2.2. Descripción de puestos

Para Chiavenato (2007: 225) la descripción de puestos “es un proceso que consiste en enunciarlas tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”.

Dessler (2009) detalla que la descripción es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

Gómez, Balkin, y Cardy (2008) detallan que la descripción es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Werther y Davis (2008) definen que una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía.

Benjamín y Fincowsky (2009) detallan que la descripción de puestos es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- ✓ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✓ Funciones generales y específicas.
- ✓ Responsabilidades o deberes.
- ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

- **Redacción de las descripciones de puestos**

El análisis de un puesto proporciona la base para redactar una descripción de éste. La descripción de un puesto es un informe escrito de qué es lo que hace quien lo desempeña, cómo lo hace y en qué condiciones se realiza el trabajo. A su vez, tal información sirve para describir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarios para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. (Dessler y Varela, 2004)

- **Misión o descripción genérica del puesto**

Dessler y Varela, 2004 indican que en la misión o descripción genérica del puesto se debe describir la naturaleza general del puesto, señalando únicamente sus funciones o actividades principales.

- **Funciones y responsabilidades**

Dessler y Varela, 2004 definen que en ésta sección constituye la esencia de la descripción del puesto, y presenta una lista detallada de sus funciones y responsabilidades.

Benjamín y Fincowsky (2009) indican que las funciones es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

- **Nombre del puesto**

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo, “ingeniero de sanidad” es más atractivo que “recolector de basura”. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Es obvio que títulos como “inspector de carne”, “ensamblador de artículos electrónicos” “vendedor” en “ingeniero” dan una idea de la naturaleza de las obligaciones que suponen estos puestos. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. (Bohlander, 2004)

1.2.3. Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (Chiavenato, 2007, p.227)

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2007, p.228)

Dessler y Valera (2011) indican que el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto.

Para Bohlander (2004) describe que el análisis del puesto es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.

El análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. (Dessler, 2009, p.126)

Gómez et al. (2008) aseguran que el análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

- ✓ Tarea: Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
- ✓ Obligación: Está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.

- ✓ Responsabilidad: Está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

- La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. (Chiavenato, 2007, p.228)

Para Chiavenato (2007) por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- ✓ Escolaridad indispensable.
- ✓ Experiencia indispensable.
- ✓ Adaptabilidad al puesto.
- ✓ Iniciativa requerida.
- ✓ Aptitudes requeridas.

- Requisitos físicos.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- ✓ Esfuerzo físico requerido.
- ✓ Concentración visual.
- ✓ Destrezas o habilidades.
- ✓ Complejidad física requerida.

- **Responsabilidades que adquiere.**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Material, herramientas o equipo.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Relaciones internas o externas.
- ✓ Información confidencial.

- **Condiciones de trabajo.**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo.
 - a) Accidentes de trabajo
 - b) Enfermedades profesionales.

Werther y Davis (2008) definen que las condiciones de trabajo se refieren a las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

- **Especificación del puesto**

Según Bohlander (2004) son declaraciones de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Gómez et al. (2008) definen que las especificaciones del trabajo son las características necesarias que debe tener un trabajador para desempeñar con éxito un puesto de trabajo.

Wether y Davis (2008) indican que a especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

1.2.4. Métodos para la descripción y análisis de puestos

Chiavenato (2007) indica que los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- ✓ Observación directa.
- ✓ Cuestionario.
- ✓ Entrevista directa.
- ✓ Métodos mixtos.

- **Observación**

El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. (Bohlander, 2004)

Para Dessler (2009) la observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo de actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de montaje y un auxiliar de contabilidad).

Por otro lado, la observación no es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental (abogado, ingeniero de diseño); tampoco es útil si el empleado participa sólo ocasionalmente en actividades importantes, como la enfermera que maneja urgencias.

Ventaja:

a). Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo. (Chiavenato, 2007)

Desventaja:

a). Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos. (Chiavenato, 2007)

- Cuestionario

En cuanto al cuestionario Gómez et al. (2008) detallan que el trabajador cumplimenta una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades.

El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad. (Bohlander, 2004, p.90)

Mientras que Chiavenato (2007) informa que el análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Ventajas:

- a) Es menos costoso que entrevistar a cientos de trabajadores (Dessler, 2009).
- b) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez (Chiavenato, 2007).

Desventajas:

- a) Elaborar y probar un cuestionario (quizás asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas) puede ser costoso en tiempo y dinero (Dessler, 2009).
- b) Exige planeación y realización cuidadosa (Chiavenato, 2007).

- **Entrevista directa**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. (Chiavenato, 2007, p.232)

Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos de entrevistas, que van desde las no estructuradas (“cuénteme acerca de su trabajo”), hasta las muy estructuradas, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas (Dessler, 2009).

Ventajas:

- a). Se trata de un método rápido y sencillo para reunir información, incluyendo datos que no podrían aparecer nunca de forma escrita (Dessler, 2009).

b). Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen (Chiavenato, 2007).

Desventajas:

a). El principal problema es la distorsión de información, ya sea debido a la falsificación franca o a malos entendidos (Dessler, 2009).

b). Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea conocen (Chiavenato, 2007).

- **Métodos mixtos**

Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007) los métodos mixtos más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

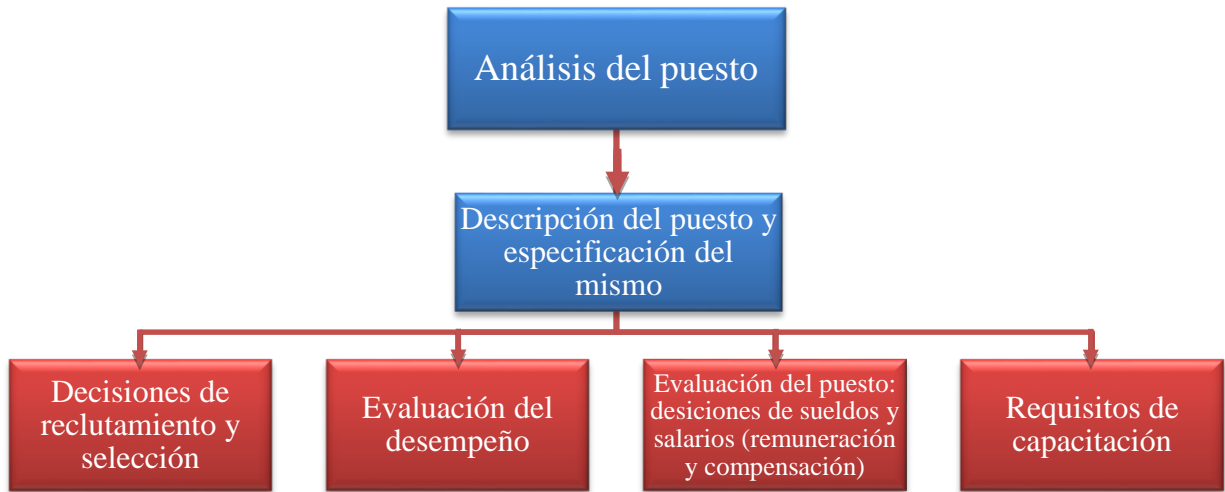
- **Diarios y bitácoras de los participantes**

Dessler (2009) afirma que también está el método de diarios o bitácoras que consiste en listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una.

1.2.5. Usos de la información del análisis de puestos

El análisis de puestos se utiliza para realizar diferentes actividades que se dan dentro de la organización como las siguientes:

Figura No. 1
Usos del análisis de puestos



Fuente: Administración de recursos humanos, Gary Dessler

- **Reclutamiento y selección**

El análisis de puestos brinda información relevante acerca de lo que es el puesto y las características humanas que son necesarias para realizar las actividades que lo conforman, esta información se obtiene a través de la descripción y especificación del puesto lo cual ayuda a los gerentes para reclutar y contratar a las personas idóneas para el puesto. (Dessler, 2009)

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. (Bohlander, 2004)

El proceso de selección es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. (Bohlander, 2004)

- **Remuneración o compensación**

Para Dessler (2009) la información del análisis de los puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente. La remuneración o compensación (como el salario y los bonos) en general depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, etcétera; esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos.

Gómez et al. (2008) definen que la información obtenida mediante el análisis del trabajo puede utilizarse para comparar el valor relativo de la contribución de cada puesto al rendimiento global de la empresa.

La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo. (Chiavenato, 2009)

- **Capacitación**

La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo; por lo tanto, la capacitación necesaria. (Dessler, 2009)

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2009)

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos. (Dessler, 2009)

Chiavenato (2009) puntualiza que la evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

En cuanto a la evaluación del rendimiento Gómez et al. (2008) definen que los estándares de rendimiento utilizados para juzgar el rendimiento de los trabajadores con fines de promoción, recompensas, disciplinas o despidos deben estar relacionados con el trabajo

1.2.6. Pasos del análisis de puestos

Por su parte Dessler (2009) relata que el análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

Paso 1: Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos, –como entrevistar al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo– son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo.

Otras técnicas, como el cuestionario para el análisis del puesto, que se describe más adelante, no proporciona información cualitativa para las descripciones de los puestos, más bien producen rangos numéricos para cada posición, que se usan para comparar los puestos entre sí con propósitos de remuneración.

Paso 2: Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.³ Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado.

Paso 3: Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares. Por ejemplo, no se requiere analizar los puestos de 200 trabajadores de montaje, porque con una muestra de 10 es suficiente.

Paso 4: Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. En este paso utilice uno o varios de los métodos para el análisis de puestos que se explicarán más adelante en este mismo capítulo.

Paso 5: Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa. Dicha revisión también servirá para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, pues le brinda la oportunidad de revisar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6: Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. La descripción del puesto (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

En algunas empresas el análisis de puestos sigue siendo un proceso tardado. Podrían requerirse varios días para entrevistar a cinco o seis empleados de muestra y a sus gerentes, así como para tratar de explicarles el proceso y la razón del análisis. Sin embargo, el mismo proceso ahora puede tomar de tres a cuatro horas; los pasos serían los siguientes: 1. saludar a los participantes y hacer una breve introducción; 2. explicar brevemente el proceso del análisis de puestos y los papeles que juega el participante en ese proceso; 3. dedicar alrededor de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto; 4. identificar las áreas funcionales u obligaciones generales del puesto, como “administrativo” y “de supervisión”; 5. identificar tareas dentro de cada área funcional, con el uso de un rotafolio o de un software de colaboración; 6. imprimir la lista de tareas y pedirle al grupo que la firme.

1.3. Planteamiento del problema

Considerando las políticas establecidas por el Ministerio de Educación de Guatemala donde se menciona la calidad en cuanto al mejoramiento de los procesos educativos para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación oportuna y selecta tomando en cuenta la importancia que se debe dar al fortalecimiento del recurso humano, evaluando el desempeño para fines de mejora de la calidad, no obstante la falta de organización en los centros educativos como en toda empresa interviene en llevar a la práctica dichas políticas como también al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo cual se analiza una institución educativa con el fin de determinar si hay situaciones que afecten al logro de metas y objetivos y detectar las posibles soluciones a tiempo.

En el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” se evidenció la falta de efectividad en la ejecución de actividades en las que figuran el incumplimiento en los horarios por parte de varios docentes, como también la tardanza en la entrega de planificaciones, calificaciones y otros reportes requeridos al personal, los cuales son de mucha importancia y han dado como resultado inconformidad en padres de familia y llamadas de atención en ocasiones por parte de la supervisión educativa, afectando el logro de los objetivos y metas del colegio. La disfunción en el trabajo se interpone en la eficiencia y eficacia de la organización; porque no se cumplen con las tareas y obligaciones en el debido momento.

Las causas posibles que generan desorganización dentro del colegio privado “Liceo Cristiano Gualán” se debe a la falta de formalidad en la descripción de funciones en la empresa, donde se detallan todas las actividades que debe realizar el personal docente y administrativo, lo que ha generado desmotivación, incumplimiento y desorden en cuanto al desempeño laboral ya que muchas veces no saben qué hacer y en qué momento hacerlo y por ende las metas y los objetivos organizacionales no se cumplen a cabalidad.

De continuar estas situaciones en el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco”, se predice para un futuro la falta de cumplimiento de la visión, misión y objetivos en gran medida, porque el personal no tiene conocimiento de cuáles son sus responsabilidades y actividades que debe realizar, esto se verá reflejado en la calidad educativa y la eficiencia de la organización.

Para dar la solución a los factores que han estado afectando al colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” es necesario evaluar los puestos del personal docente y administrativo, para tener una base de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo cuando se contrate el personal, siendo importante dar a conocer al equipo de trabajo actual este instrumento con el objetivo de realizar las labores con responsabilidad para el logro de los objetivos de la organización.

1.4. Justificación

Toda empresa debe estar estructurada con una organización efectiva teniendo como fin cumplir la misión, visión, objetivos y políticas, cada persona que labora dentro de la misma ocupa un puesto siendo la base para llevar a la práctica todas las actividades que lo conforman, en la descripción de un puesto permanece la efectividad de la organización por lo cual deben estar descritas las funciones adecuadas para desempeñar el trabajo de manera correcta.

Cuando el personal no tiene claro cuál es su rol dentro de la empresa este tiende a desempeñar sus actividades de forma ineficiente pues no hay una guía que indique las atribuciones que le corresponden, hace lo que piensa que es correcto o lo que se idea, pero en realidad este tipo de situaciones generan un nivel bajo de eficiencia en el trabajo.

Para el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” es importante que el personal tenga claro cuáles son responsabilidades a su cargo para cumplir con las mismas y así no se genere confusiones en el desempeño diario dentro de la organización y se puedan alcanzar las metas propuestas sin ningún inconveniente, como también a la hora de contratar sea más fácil dar a conocer las funciones correspondientes.

La descripción de puestos ayudará al colegio para establecer las funciones del personal como también el análisis de puestos determinará la educación necesaria y aptitudes que se necesita para los mismos con el fin de contrarrestar los efectos que se están dando dentro de la organización en la actualidad.

Un análisis de puestos permite también realizar procesos de reclutamiento y selección de personal adecuado para cada puesto como también para evaluar el rendimiento dentro de la organización. Se pretende establecer un aporte teórico que se lleve a la práctica y que sea de utilidad a la organización para alcanzar sus objetivos.

1.4.1. Pregunta de investigación

¿Qué funciones se deben evaluar para formalizar los puestos de trabajo en el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa?.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

- Evaluarla formalización de los puestos de trabajo en el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán departamento de Zacapa.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Analizar las funciones actuales que realiza el personal del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” para determinar si están enfocadas a los objetivos de la organización.
- Descubrir cuáles son los requisitos intelectuales que debe poseer el ocupante para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.
- Identificar los requisitos físicos que cada puesto exige.
- Identificar las responsabilidades que tiene el ocupante en cuanto a supervisión directa, materiales, patrimonio entre otros.
- Analizar las condiciones de trabajo que permitan desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

1.6. Alcances y límites

a) Alcances

- Espacial

La empresa objeto de estudio es el Colegio Privado “Liceo Cristiano Gualanteco” ubicado en Barrio las Flores del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.

- Temporal

La presente investigación se realizó en el período del 09 de junio finalizando el 29 de noviembre de 2014.

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre la administración de recursos humanos como Chiavenato, Gary Dessler y Ricardo Varela, Luis Gómez-Mejía, David Balkin, y Robert Cardy, Bohlander, Benjamín, E. y Fincowsky. El modelo para desarrollar la presente investigación se ha realizado en base a la teoría del libro de Idalberto Chiavenato de Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones octava edición.

b) Límites

Por políticas internas no se puede revelar el nombre de la empresa objeto de estudio por lo cual el nombre que sustituye al real es Colegio Privado “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

2.2 Sujetos de la investigación

Para la presente investigación los sujetos de estudio son 22 personas en total que desempeñan directamente el área técnica, administrativa, de docencia, personal de servicio y contador distribuidos de la siguiente manera:

2.2.1. Personas

- ✓ Director técnico (1 persona)
- ✓ Director administrativo (1 persona)
- ✓ Coordinadora técnica (1 persona)
- ✓ Secretaria (1 persona)
- ✓ Contador (1 persona)
- ✓ Catedráticos (16 personas)
- ✓ Conserje (1 persona)

2.3 Instrumentos de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación y recopilar información importante de la empresa se hizo necesario utilizar los siguientes instrumentos:

- Entrevista guiada al director técnico del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

La entrevista está estructurada con una serie única formada por 14 preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de obtener información relacionada sobre como dan a conocer las funciones e información necesaria para determinar la necesidad del manual de descripción y especificación de funciones. (Ver anexo No. 3).

- Cuestionario estructurado para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

El cuestionario está estructurado por una serie única de 10 preguntas abiertas y cerradas para obtener información del personal sobre el conocimiento que tienen sobre las funciones que realizan, como también otros aspectos y temas que van relacionados al análisis de puestos. (Ver anexo No. 4)

- Cuestionario sobre análisis de puestos para el director del “Liceo Cristiano Gualanteco” (Nivel 01)

El cuestionario está estructurado por dos series haciendo un total de 21 preguntas abiertas y cerradas para obtener información de la descripción del puesto y de las funciones que realiza el personal en el colegio como también los requisitos que son necesarios para ocupar el puesto de trabajo según el punto de vista del Director del colegio.(Ver anexo No. 5)

- Cuestionario sobre análisis de puestos para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

El cuestionario está estructurado por dos series haciendo un total de 27 preguntas abiertas y cerradas para obtener información de la descripción del puesto y de las funciones que realiza el personal en el colegio como también los requisitos que son necesarios para ocupar el puesto de trabajo que desempeñan.(Ver anexo No. 6)

- Hoja de descripción y análisis de puestos

Está diseñada para realizar el manual de puestos y funciones detallando la descripción del puesto y funciones específicas en forma ordenada, y detallar los requisitos intelectuales, experiencia y aptitudes que debe poseer la persona para ocupar determinado puesto de trabajo como también las condiciones de trabajo que la empresa ofrece. (Ver anexo No. 7)

2.4. Procedimiento

A continuación se describen todos los pasos que fueron necesarios para la realización de la presente investigación:

- Elección de la empresa objeto de estudio
- Se presentó carta de solicitud a la empresa para la autorización de la presente investigación.
- Entrevista con el Director del establecimiento para obtener un diagnóstico general
- Análisis de información obtenida
- Se definieron causas y efectos según la información obtenida
- Elaboración de 4 fodas del centro educativo
- Análisis y elección del tema de investigación
- Planteamiento del problema y sus elementos
- Revisión de literatura y fuentes de consulta para elaboración de marco teórico
- Estructuración del marco teórico y fuentes de consulta
- Elaboración de introducción
- Se realizó la metodología y aporte de la investigación
- Estructuración de instrumentos a aplicar en la presente investigación
- Selección y estructuración los instrumentos de investigación
- Realización de prueba piloto.
- Corrección de instrumentos.
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se considera de tipo mixto ya que este diseño permite al investigador obtener una perspectiva más amplia del problema de estudio. Hernández Sampieri y Mendoza (como se citó en Hernández, Fernández, Baptista, et al (2010) describen que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

2.6 Aportes

2.6.1 Para la empresa

A través de este aporte la empresa podrá tener de manera formal las funciones que cada persona debe realizar, como también el personal tendrá más claro cuáles son sus responsabilidades ya que el análisis de puestos ayudará a resolver la problemática en cuanto al cumplimiento de las mismas y contribuirá para futuras contrataciones de personal con el fin de que la empresa tenga un desempeño eficiente y eficaz.

2.6.2. Para la universidad

Se espera que la presente investigación sea un documento con información acertada y que sea de utilidad para alumnos de la Universidad Panamericana como fuente de consulta la cual contribuya para futuras investigaciones en el área de recursos humanos especialmente en el tema de “análisis de puestos”.

2.6.3. Para Guatemala

La presente investigación es de utilidad para empresas que necesiten realizar un análisis de puestos para mejorar las actividades de la empresa y para futuros profesionales que deseen obtener información sobre el tema, con ello se contribuye al desarrollo y crecimiento de las organizaciones del país.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

3.1.1. Resultados de la entrevista guiada dirigida al director técnico del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿El colegio cuenta actualmente con un manual de puestos y funciones?	No
2	¿Cómo informa al personal sobre las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo?	Verbal
3	¿Los puestos de trabajos existentes en el colegio cuentan con un objetivo definido?	Si
4	¿A su criterio las funciones que desarrolla el personal del colegio están acordes a los objetivos planteados?	Si
5	¿Las funciones actuales responden a las demandas del colegio?	Si
6	¿El personal que labora actualmente cumple con los requisitos de cada puesto de trabajo?	Si
7	¿A su criterio los colaboradores actuales poseen las aptitudes necesarias e iniciativa para cada uno de los puestos de trabajo?	Si
8	¿A su criterio los puestos de trabajo con que cuenta el colegio requieren esfuerzo físico para su desarrollo?	No
9	¿A cuántas personas supervisa?	De 11 a 15
10	¿Con que frecuencia supervisa al personal a su cargo?	Diaria
11	¿A su criterio el personal a su cargo desarrolla funciones en un ambiente físico adecuado?	Si
12	En el colegio cuentan con todos los materiales necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones?	Si

Fuente: elaboración propia

Según la información obtenida a través de una entrevista guiada para el director técnico del Colegio “Liceo Cristiano Gualanteco” ha sido que actualmente el colegio no cuenta con un

manual de puestos y funciones debido a que no han tenido el tiempo necesario para estructurarlo y elaborar el mismo, también indica que la falta del mismo ha producido en algunas ocasiones incumplimiento en las funciones por parte del personal por lo que considera que esta herramienta es necesaria en el colegio.

En relación a los medios que utiliza para dar a conocer al personal las funciones correspondientes indicó que esta actividad se realiza verbalmente lo cual en ocasiones es desfavorable ya que se puede dejar de dar a conocer información relevante sobre cada puesto cabe decir que de esta forma las funciones se dan a conocer de manera informal ya que el personal puede olvidar que atribuciones se le dieron si no hay algo por escrito que refleje las mismas. Al mismo tiempo detalla que el personal si tiene los objetivos definidos para sus puestos de trabajo, de igual manera refiere que el personal que labora actualmente si está acorde a los objetivos organizacionales.

Afirma que las funciones actuales si responden a la exigencia del colegio, sin embargo sería ideal contar con un manual establecido para dar seguimiento a las atribuciones de acuerdo a lo que corresponde a cada puesto, en igual forma la mayoría del personal si cumple con los requisitos de cada puesto de trabajo no obstante hay algunos de los maestros que no cumplen exactamente con todo lo necesario que el puesto amerita.

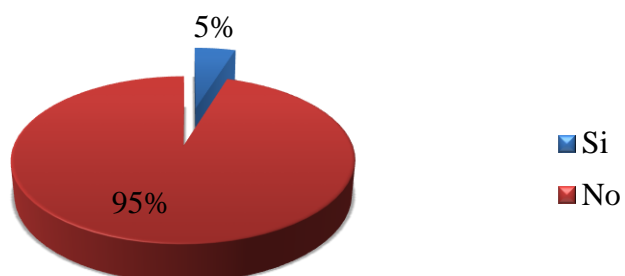
También indica que todos los trabajadores si tienen las aptitudes e iniciativa necesaria para el que el puesto requiere para su adecuado desempeño y que los puestos no requieren de mucho esfuerzo físico en el desarrollo de sus funciones, en cuanto a la supervisión del personal afirman que esta actividad la realiza a diario en el colegio.

En el colegio el ambiente físico es adecuado tanto para maestros como para alumnos según afirmación del director técnico de igual forma indica que el personal si posee todos los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones actuales.

3.3.2. Resultados del cuestionario estructurado No. 02 dirigido al personal del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.

Gráfica No. 01

Existencia de un manual de puestos y funciones

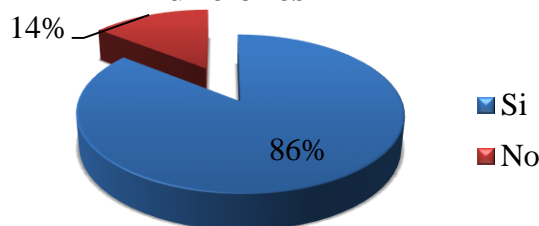


Fuente: elaboración propia

El 95% del personal respondió que en el colegio no cuentan con un manual de puestos y funciones donde induzcan al personal de reciente ingreso y antiguo cuales son las actividades que se realizan en el establecimiento y el 5% que corresponde a una persona la cual afirma que en el colegio si cuentan con el manual mencionado pero que no dan a conocerlo al personal, lo cual se pudo aclarar a través del cuestionario No. 01 donde el director del plantel confirmó que no existe dicho manual de puestos y funciones por falta de tiempo para poder realizarlo. Se pudo determinar que gran parte del personal opina que es necesario este manual que dé a conocer las atribuciones para cada puesto lo cual ayudaría para hacer el trabajo de manera más eficiente.

Gráfica No. 02

Conocimiento claro en cuanto a funciones

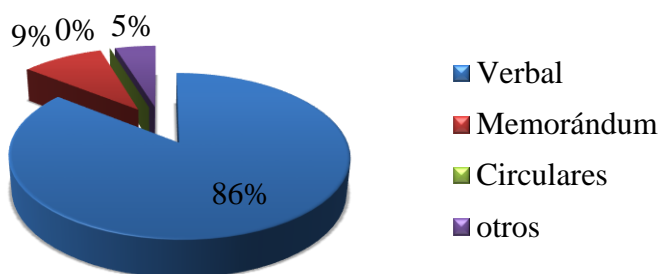


Fuente: elaboración propia

La mayor parte del personal que labora actualmente en el colegio afirman tener pleno conocimiento de las funciones que realizan, sin embargo las mismas son las que han aprendido y llevado a cabo desde que iniciaron labores en el establecimiento, por parte de la Dirección del colegio no obtuvieron información formal en el momento de contratarlos. El 14% indicó que no tienen claro que funciones deben desempeñar ya que no se les ha dado a conocer debidamente cuáles son sus atribuciones específicas.

Gráfica No. 03

Medios utilizados para dar a conocer las funciones

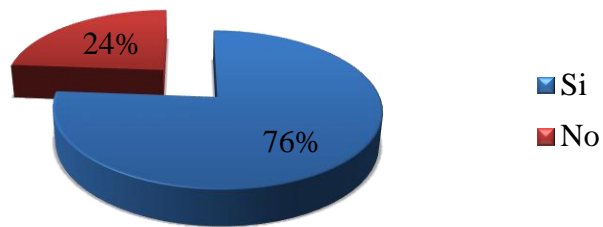


Fuente: elaboración propia

En el colegio no cuentan con un método uniforme para comunicar al personal cuáles son sus atribuciones, por lo cual la mayoría del personal respondió que en el colegio les dieron a conocer las funciones de su puesto de forma verbal representando en la gráfica un 86% y el 9% afirmaron que a través de memorándum y un 5% en otros que representa a una persona quien afirmó que ninguno de los medios indicados utilizaron para darle a conocer las funciones que realiza actualmente.

Gráfica No. 04

Puestos con objetivos definidos

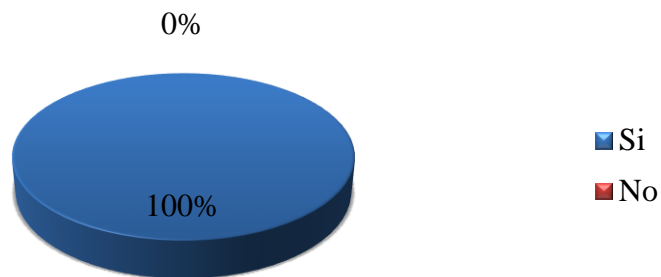


Fuente: elaboración propia

Se pudo determinar que en el colegio no existen objetivos definidos por parte de la dirección, por lo tanto del personal encuestado un 76% afirmaron que tienen objetivos definidos para sus puestos de trabajo, estos objetivos no son establecidos formalmente por el colegio si no cada catedrático ha creado el mismo para su puesto de trabajo, mientras que un 24% indicaron que no poseen objetivos establecidos en el puesto que desempeñan actualmente dentro del colegio.

Gráfica No. 05

Aptitudes e iniciativa necesaria

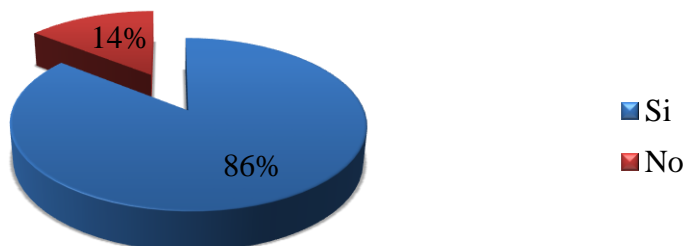


Fuente: elaboración propia

El personal del colegio “Liceo Cristiano Gualanteco” consideran que si poseen las aptitudes e iniciativa necesarias que requiere el colegio para desempeñar eficientemente su puesto trabajo, representando el 100% en la gráfica.

Gráfica No. 06

Esfuerzo físico requerido

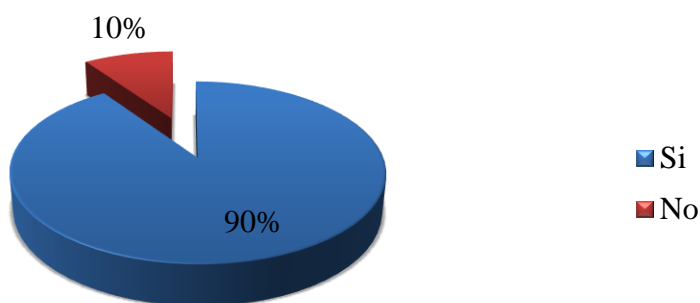


Fuente: elaboración propia

Se pudo establecer que cada puesto de trabajo representa llevar a cabo diversos esfuerzos físicos del personal encuestado un 86% afirmó que se requiere de esfuerzo físico para desempeñar sus actividades diarias, algunos de ellos indicaron que uno de los esfuerzos que realizan es forzar la voz a la hora de dar clases como también el tener que estar de pie la mayor parte del tiempo en el momento de explicar los temas vistos. Por el contrario el 14% indicaron que no realizan ningún esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

Gráfica No. 07

Supervisión de funciones

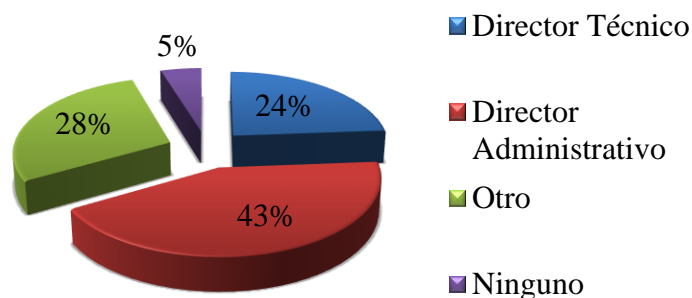


Fuente: elaboración propia

Del total del personal encuestado un 90% afirman que si supervisan las funciones que realizan no así un 10% indican que no son supervisados por ninguna persona en particular en cuanto a las funciones que realizan.

Gráfica No. 08

Persona que supervisa funciones

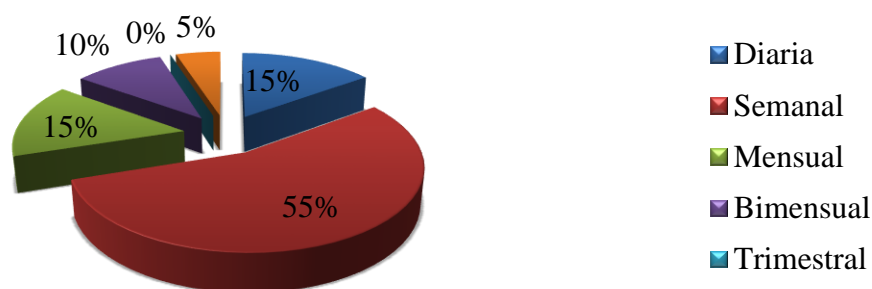


Fuente: elaboración propia

La mayoría del personal en el colegio es supervisado por las autoridades respectivas, la gráfica anterior muestra que un 43% del personal indicaron que reciben supervisión por parte del Director administrativo, el 28% contestaron que reciben supervisión por parte de otros en el cual especificaron que la persona que se encarga de realizar esta actividad es la coordinadora técnica pedagógica quien realiza esta labor únicamente en la jornada matutina, el 24% de los encuestados afirmaron que son supervisados por el Director Técnico y un 5% indicaron que ninguno supervisa las funciones que realizan.

Gráfica No. 09

Supervisión

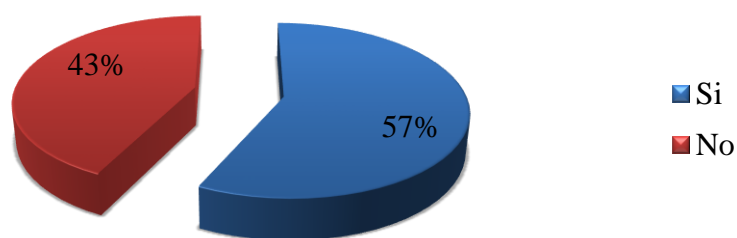


Fuente: elaboración propia

La supervisión se realiza en diversos períodos de tiempo, el personal indicó que son supervisados semanalmente representando un 55% en la gráfica anterior, quienes expresaron que cada semana supervisan las planificaciones de clases y actividades establecidas durante la misma para confirmar que se estén impartiendo los contenidos programados, un 15% afirmaron que les supervisan mensualmente, otro 15% revelaron que diariamente son supervisados, un 10% reciben supervisión bimensual y el 5% marcaron otros donde especificaron que nadie supervisa sus funciones.

Gráfica No. 10

Ambiente físico

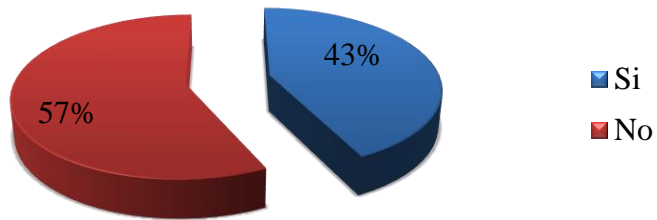


Fuente: elaboración propia

La gráfica anterior muestra que un 57% opinaron que no desarrollan sus funciones en un ambiente adecuado lo cual indica que se debe mejorar esta parte para que el personal se desempeñe adecuadamente, por el contrario un 43% afirman que el ambiente físico si es adecuado para el cumplimiento de sus funciones.

Gráfica No. 11

Materiales necesarios



Fuente: elaboración propia

Del personal encuestado un 57% contestaron que no poseen los materiales necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones en el colegio, como los útiles que necesitan a diario para impartir sus clases o para actividades extra-aula, y el 43% indicaron que si cuentan con todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones.

3.2. Análisis de resultados

Para llevar a cabo el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fueron utilizados los instrumentos siguientes:

Entrevista guiada al director técnico del “Liceo Cristiano Gualanteco” la cual fue desarrollada con los siguientes objetivos:

- Identificar si existen un manual específico de funciones para cada puesto de trabajo.
- Determinar la importancia de establecer funciones en base a objetivos que respondan a las demandas del colegio para el mejor aprovechamiento del recurso humano lo cual se vea reflejado en resultados eficientes.

Cuestionario estructurado para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco” efectuado con el objetivo siguiente:

- Descubrir el conocimiento que tiene el personal en cuanto a funciones y requisitos de los puestos de trabajo.
- Desarrollar un instrumento específico que defina las funciones de trabajo, incluyendo los requisitos necesarios que demanda cada puesto, con el fin de llevarlo a la práctica.

A continuación se presentan el análisis de resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para la presente investigación, el cual se encuentra detallado en forma de discusión tomando en cuenta la teoría utilizada.

Para Chiavenato (2007: 225) la descripción de puestos “es un proceso que consiste en enunciarlas tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”.

Dessler y Varela, 2004 definen que las funciones y responsabilidades constituyen la esencia de la descripción del puesto, y presenta una lista detallada de sus funciones y responsabilidades.

En el colegio “Liceo Cristiano Gualanteco” no cuentan con un instrumento formal que enumere cuáles son las tareas y responsabilidades específicas que pertenecen a cada puesto de trabajo. La falta del mismo se ha reflejado en el desempeño actual de los empleados mostrando informalidad en cuanto al cumplimiento de actividades diarias.

Para Chiavenato (2007) comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.

El personal que labora en el establecimiento si poseen las aptitudes e iniciativa necesaria para cada puesto de trabajo, sin embargo la Dirección del colegio no cuenta con un manual de puestos y funciones donde se den a conocer cuáles son los requisitos intelectuales que cada puesto requiere como también cuál es la experiencia necesaria que debe poseer el ocupante, esto da a conocer que en el colegio es necesario contar con un manual porque de esta manera en ocasiones futuras tendrán oportunidad de contratar personas que cumplan con todos los requisitos intelectuales necesarios; de esta forma se logrará mantener o mejorar la calidad educativa y la eficiencia en la ejecución de funciones.

Es evidente entonces que la falta de un manual de puestos y funciones afecta a la empresa como también a sus colaboradores, porque no se tiene en si claro cuáles son las actividades que se deben desarrollar, en consecuencia no se puede llevar un orden a la hora de supervisar al personal si no se tiene conocimiento claro en ambas partes de cuáles son sus tareas y responsabilidades que deben llevar a cabo y en qué momento hacerlo.

Para Chiavenato (2007) los requisitos físicos comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida.

Para la realización de las actividades dentro del colegio se pudo determinar que para la mayoría del personal el puesto que ocupan si requiere de esfuerzo físico haciendo referencia a los catedráticos a la hora de dar sus cursos se ven obligados a forzar la voz en diversas ocasiones para lograr que todos los alumnos escuchen con atención y puedan entender con claridad lo que les quieren transmitir, como también se puede determinar que el estar parado la mayoría del tiempo para dar las clases magistrales implica un esfuerzo físico que se realiza durante toda la semana laboral.

De la misma manera se da en el caso de las personas que laboran en los puestos administrativos los cuales requieren concentración visual, mental, como también el desarrollo de destrezas o

habilidades para el aprendizaje de nuevos procesos administrativos, en el caso del personal operativo (conserje) el esfuerzo físico se da a menudo según lo observado ya que para las actividades que realiza es necesario que las realice parado, caminando, subiendo o bajando gradas, etc.

Por lo tanto es importante también definir qué esfuerzos físicos se dan en cada área de trabajo tanto de docencia como administrativo y operativo, para toda empresa es necesario contar con toda la información importante acerca del puesto y también que cada trabajador pueda tener conocimiento de cuáles son los esfuerzos necesarios que se dan en el puesto de trabajo que ocupa.

Realmente se debe considerar que en todo tipo de trabajo ya sean administrativos, docentes, de servicio o de cualquier otra área se realizan esfuerzos físicos a menudo y muchas veces no están identificados como tales, pero estos son necesarios para llevar a cabo cualquier tipo de actividad en las empresas.

Chiavenato (2007) manifiesta que las responsabilidades que adquiere consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por: supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas, información confidencial.

En relación a la supervisión que se realiza en el colegio se puede determinar que la mayor parte del personal si reciben supervisión en las labores que realizan, no obstante hay personal que no recibe dicha supervisión según resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para la investigación.

Para la realización de esta actividad las personas encargadas son el Director Técnico, Director Administrativo y en el caso de otros se pudo determinar que la coordinadora pedagógica se

encarga de llevar a cabo esta actividad, cabe mencionar que dicha coordinadora solo realiza esta función en la jornada matutina.

La supervisión del personal es de suma importancia dentro de cualquier organización a través de esta se puede establecer si las funciones se están llevando a cabo, también observar la eficiencia del personal. Además es importante definir cuáles son las responsabilidades que adquiere cada persona dentro de la empresa, del mismo modo poder tener claro que materiales tienen a su cargo el personal, también cuáles son las relaciones internas y externas que debe realizar para el desempeño de sus funciones.

La supervisión es parte del control administrativo con ella se puede verificar que las funciones se estén dando de acuerdo a lo planificado, por esta razón es importante que el colegio cuente con una manual de puestos y funciones porque acá estarán plasmadas las funciones y la supervisión se dará en una forma más completa, y todos los que laboran dentro de la organización conocerán cuales son las funciones que tienen asignadas formalmente.

En cuanto a las condiciones de trabajo Chiavenato (2007) detalla que comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo.

En cuanto al ambiente físico en el que el personal desarrolla sus funciones se pudo detectar que varios de los docentes opinan que no es un ambiente adecuado sin embargo la otra parte informa que si desarrollan sus funciones en un ambiente adecuado. Es importante que en el colegio se analice esta parte para detectar en sí cuales son los motivos por los cuales algunos maestros consideran que se debe mejorar el ambiente físico y mejorar esta parte ya que esto contribuirá a que el trabajo se desarrolle de forma eficiente.

Werther y Davis (2008) definen que las condiciones de trabajo se refieren a las las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

En el colegio los horarios son flexibles ya que la mayoría de catedráticos labora por jornadas (matutina, vespertina o fin de semana) esto da la oportunidad a que los catedráticos puedan hacer otras actividades en su tiempo libre, como trabajar en centros educativos oficiales u ocuparse en asuntos personales. Considerando la teoría las condiciones de trabajo deben ser lo más adecuado posible, para que esto se refleje en el desempeño eficiente del personal, por lo cual el ambiente debe reflejar tranquilidad, seguridad, para mantener ese positivismo y motivación dentro de la organización. Así mismo el nivel de calor, frío, o ruido debe ser adecuado para evitar incomodidad en los empleados en el desempeño diario de sus funciones. Al igual depende de los empleados crear un ambiente armónico de trabajo con sus compañeros.

Capítulo 4

Propuesta

Para toda empresa es importante contar con recurso humano eficiente y eficaz, en la actualidad las empresas deben contar con el personal idóneo para cada puesto, pues de esto depende que las actividades marchen por el camino correcto y por ende lograr las metas y objetivos de la organización.

La administración de recursos humanos hoy en día es una herramienta que ayuda a las empresas a las gestiones del personal desde su reclutamiento hasta su contratación. Cada vez las empresas necesitan conocer más este tema que ha venido revolucionando a través del tiempo haciendo que las mismas puedan tener el personal idóneo. Sin embargo en la actualidad hay empresas que aún necesitan adoptar estos temas importantes en la organización de la misma.

Para determinar que cada persona está haciendo lo que le corresponde es necesario conocer un puesto de trabajo, por ello es indispensable que una empresa conozca cada uno de los componentes que forman un puesto y así poder tener un control y determinar si los objetivos de tal puesto se están logrando.

Cuando una empresa conoce las funciones que cada persona debe desempeñar, el trabajo fluye con mayor facilidad, cada empleado se dedica a lo que corresponde y se enfoca a realizar cada actividad que le ha sido asignada. Es por ello que es de mucha importancia realizar un análisis de puestos en las organizaciones para conocer los requisitos que cada uno requiere y así mismo realizar una descripción de los mismos de esta manera seleccionarán a las personas que realmente cumplen con cada requisito entiéndase intelectual, físico entre otros.

La administración de recursos humanos es vital para toda organización ayuda a todos los gerentes a contratar el personal adecuado y a promover el desempeño en su mayor capacidad, así mismo se evita tener una alta rotación de personal. Determina las necesidades que puede tener el personal y así mismo a crear capacitaciones para el mejor rendimiento como también a administrar los sueldos y salarios (remuneraciones).

- **Producto a entregar**

Luego de hacer las investigaciones respectivas y realizar un diagnóstico actual de la empresa, se propone elaborar un “**Manual de puestos y funciones**” aplicado al personal administrativo, personal docente y de servicio, donde se describan todas aquellas atribuciones que correspondan a los puestos de trabajo.

- **Objetivo general**

- ✓ Elaborar un manual de puestos y funciones para el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Establecer las descripciones para cada puesto de trabajo.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
- ✓ Especificar los requisitos académicos y experiencia necesaria para obtener los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo.
- ✓ Detallar las condiciones de trabajo en las cuáles se desarrollan las funciones diariamente.

Viabilidad del proyecto

- **Recursos**

- ✓ **Humanos**

El director técnico del plantel será la persona encargada de apoyar en la práctica del manual que se realizado contando con el apoyo del personal administrativo y docente del colegio quienes serán los responsables de llevar a la práctica lo descrito en el manual.

✓ Materiales

Para la implementación de la propuesta serán necesario útiles de oficina en donde figuran los siguientes materiales: Hojas de papel bond de 80 gramos, folders, tinta para impresora, equipo de cómputo, para la impresión de los manuales que se darán a la dirección del colegio y las fotocopias para todo el personal.

✓ Físicos

La presentación de las funciones y perfiles para cada puesto que ocupa cada empleado, el director del plantel puede llevar a cabo la actividad en las instalaciones del colegio.

✓ Financieros

El costo que representa la elaboración y ejecución de la propuesta.

Ejecución de la propuesta
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA “LICEO CRISTIANO
GUALANTECO”
DEL MUNICIPIO DE GUALÁN, DEPARTAMENTO DE ZACAPA

2014

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Un manual de puestos y funciones es imprescindible para cualquier organización para dar a conocer al ocupante cuales son las funciones que corresponden a su puesto de trabajo y cuales son los requisitos que debe cumplir para poder desempeñar eficientemente las funciones respectivas.

Mercedes Abigail Castañeda García
“Liceo Cristiano Gualanteco”



Introducción

El presente manual de puestos y funciones tiene como fin servir de apoyo para el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” para mejorar el conocimiento en cuanto a descripción del puesto y funciones para los diferentes cargos que hay dentro del colegio y lograr un mejor desempeño en las atribuciones que corresponden al personal, técnico, administrativo, de docencia y de servicio. El pleno conocimiento de funciones ayuda al eficiente desarrollo de actividades que se dan dentro del colegio promoviendo un ambiente favorable y manteniendo una calidad educativa en base a los objetivos del colegio. Así mismo se evitan confusiones en cuanto a las responsabilidades que tiene cada persona o duplicidad en las mismas.

A través de este manual se pretende dar a conocer al personal del colegio detalladamente cuales son las funciones y obligaciones que debe cumplir, así mismo que el colegio tenga definidas y por escrito todas aquellas actividades y funciones que posee cada puesto de trabajo, para el correcto desempeño y eficiencia por parte de los ocupantes.

El siguiente manual de puestos y funciones describe cuál es la descripción que requiere cada puesto de trabajo y sus funciones, como también un análisis donde se especifica cuáles son los requisitos, intelectuales, físicos y responsabilidades que adquiere el personal, como también el ambiente físico en el cual se desarrollan las labores, lo cual es muy importante para toda empresa para poder cumplir con los objetivos y políticas establecidas y por ende la misión y visión.

Objetivos de la propuesta

- General
 - ✓ Proveer al personal la información necesaria acerca de las funciones asignadas a su puesto de trabajo para mejorar el desempeño laboral, como también proporcionar a la Dirección del Colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” un instrumento que facilite la selección de personal en futuras contrataciones.

- Específicos
 - ✓ Consolidar las funciones específicas y requisitos para cada puesto de trabajo.
 - ✓ Aumentar la eficiencia en el desempeño diario de labores a través del conocimiento claro de funciones para los trabajadores del “Liceo Cristiano Gualanteco”.
 - ✓ Facilitar el control para las autoridades respectivas del colegio en la ejecución de funciones establecidas para el personal.
 - ✓ Favorecer a la organización del “Liceo Cristiano Gualanteco” con el manual de puestos y funciones.
 - ✓ Contribuir en la integración de nuevo personal aportando un instrumento que facilite la selección y su desarrollo en el trabajo.

Alcances

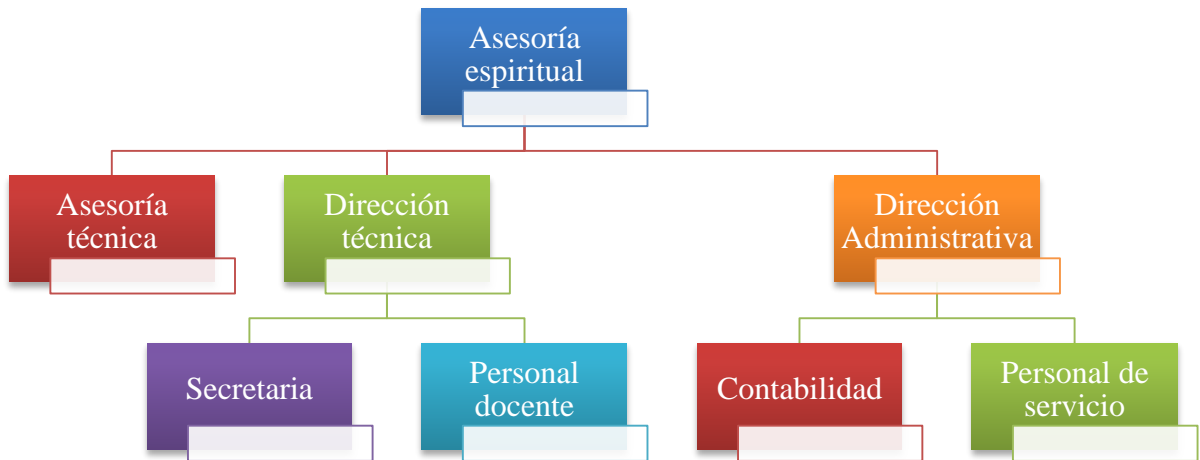
Establecer un manual de puestos y funciones para el colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” para aumentar la eficiencia laboral.

Beneficios

- ✓ Favorece al conocimiento claro de las funciones que corresponden a cada puesto tanto de la organización como del personal.
- ✓ Mejor control en el cumplimiento de horarios establecidos.
- ✓ Ayuda al conocimiento claro en cuanto a requisitos intelectuales, físicos y responsabilidades adquiridas que se necesitan para cada puesto de trabajo.
- ✓ Aumenta la eficiencia en el desempeño de las funciones por parte del personal.
- ✓ Permite un mejor control en la ejecución de funciones.
- ✓ Permite un adecuado control en la entrega de reportes.
- ✓ Evita la duplicidad y confusión de funciones y responsabilidades.
- ✓ El personal se dedica especialmente a cumplir con sus obligaciones.

Actualización de organigrama

Se recomienda a las autoridades del colegio modificación en el organigrama, ya que en el que utilizan actualmente se ven deficiencias en cuanto al orden jerárquico, en donde se genera confusión. Donde se refleja el puesto de secretaria y personal docente se entiende que la secretaria está a cargo de los docentes, así mismo en la línea de la dirección administrativa se sobre entiende que el contador es el jefe inmediato del personal de servicio. También en el organigrama se pueden ver a alumnos y padres de familia como parte de la organización del colegio, de igual forma es importante que el organigrama esté enfocado con el personal interno y organización interna porque los alumnos y padres son externos a la estructura administrativa del colegio; por lo cual se propone el siguiente:



El organigrama está enfocado para que el personal conozca las líneas jerárquicas de la empresa; así mismo va enlazado en el manual de puestos y funciones con el objetivo de lograr una organización formal en el colegio

Descripción del puesto		
Título del puesto: coordinador(a) pedagógico (a)		Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo:	Jornada matutina:	Jornada vespertina:
	Lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm	Lunes a viernes de 1:30pm a 5:30pm
División: Asesoría Técnica		
Reporta directamente a: Propietaria		
Reporta indirectamente a: Director(a) Técnico(a) y Administrativo(a).		
Personas a cargo: Docentes y alumnos.		
Descripción genérica: Desempeño de todas las acciones pedagógicas, contribuir al control y manejo de distintas acciones para resultados eficientes. Mejorar la calidad laboral de los docentes en el aula.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia al ingresar a labores. • Apoyo y control diario de clases verificando que sean desarrolladas acorde al CNB. • Apoyar al Director técnico y administrativo en tareas administrativas y pedagógicas. • Informar y apoyar continuamente al Director técnico y administrativo en la toma de decisiones. • Apoyo y control en revisión de asistencia y horario de clases de personal docente. • Velar porque los docentes colabores en el mantenimiento de disciplina de los estudiantes. • Velar por el cumplimiento del reglamento interno del colegio por parte de docentes y alumnos. • Apoyar a docentes en el desarrollo de las funciones diarias. • Brindar un servicio amable a todas las personas que asistan al establecimiento. 		
Funciones semanales:		
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al resultado de logros académicos en los estudiantes. 		
Funciones mensuales:		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar calendarios cívicos para maestros y velar por el cumplimiento del mismo. • Programar capacitaciones mensuales para el desarrollo eficiente de funciones y conocimiento de temas que contribuyan al progreso académico de los estudiantes. • Fomentar en el personal la importancia de estar al día con las leyes educativas, acuerdos, e 		

informes emitidos por el Ministerio de Educación para el fortalecimiento de la calidad educativa.

Funciones bimensuales:

- Apoyar y brindar atención a los niños y jóvenes con bajo rendimiento escolar.
- Realizar memorándum para el personal docente requiriendo informes o resultados de alumnos cuando sea necesario.

Funciones anuales:

- Responsable de elaborar plan de trabajo de coordinación de actividades extra-aula.

Funciones ocasionales:

- Redactar notas de diversas índoles para padres y maestros.
- Resolver problemas de indisciplina en estudiantes.
- Apoyar a docentes en el desarrollo de las actividades extra-aula.
- Atender y resolver inquietudes a padres de familia cuando lo soliciten.
- ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

Escolaridad: Título de Licenciado(a) en Pedagogía y Administración Educativa.

Poseer habilidad para el uso de paquetes computacionales como el uso adecuado de los programas de Microsoft office, utilizar internet adecuadamente para el desarrollo de las funciones.

- **Experiencia:** Como mínimo haber laborado 5 años en la docencia que sea comprobada y 3 año en áreas administrativas, lo que se considera necesario obtener el conocimiento adecuado y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo. Poseer experiencia y conocimiento actual en el desarrollo y planificaciones en base al CNB.
- **Aptitudes:** Excelente presentación personal y relaciones interpersonales, capacidad de trabajar en equipo y en el manejo de personal, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones, capacidad de toma de decisiones, persistencia y profesionalidad.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el eficiente desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión cuando el caso lo amerite.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar y dar buen uso del mobiliario y equipo a su cargo.
- Controlar por el buen uso de material didáctico por parte de los docentes.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite. Se requiere extremada discreción con la información privada del colegio.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** normal de oficina, se requiere supervisión visual en las aulas en el desarrollo de las clases, en ocasiones se requiere la disponibilidad para asistir a reuniones en representación del Directo Técnico cuando el caso lo amerite. El ambiente de oficina es limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes (caídas). Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto			
Título del puesto: Director Técnico		Fecha de elaboración: <u>03/11/2014</u>	
Horario de trabajo:	Jornada matutina:	Jornada vespertina:	Jornada fin de semana:
	Lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm	Lunes a viernes de 1:30pm a 5:30pm	Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
División: Técnica pedagógica			
Reporta directamente a: Propietaria			
Personas a cargo: Secretaria, personal docente, alumnos y padres de familia.			
Descripción genérica: Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades técnicas y pedagógicas con los docentes de los diferentes niveles (según corresponda a cada jornada) que hay dentro del colegio.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones diarias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Velar por el cumplimiento del reglamento interno del colegio por parte de docentes y alumnos. • Controlar la asistencia de los maestros y velar por que cada uno firme el libro de asistencia. • Supervisar visualmente el desempeño de los catedráticos dentro y fuera del aula. • Apoyar a docentes en el desarrollo de las funciones diarias. Brindar un servicio amable a todas las personas que asistan al establecimiento. • Ser parte de las diferentes comisiones dentro del colegio y apoyar a cada comisión. • Poseer a pleno conocimiento sobre el reglamento interno del colegio, el reglamento de evaluación y otras leyes que son importantes para el apoyo, conocimiento y desarrollo del docente y alumno. 			
Funciones semanales:			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de listas de cotejo a los docentes para el control del rendimiento de alumnos. • Supervisar semanalmente con reporte a cada docente controlando que los contenidos dados a los alumnos sean en base a la planificación establecida. • Verificar el control de pagos de alumnos. • Apoyar y brindar atención a los niños y jóvenes con bajo rendimiento escolar. 			

- Verificar que los listados de alumnos se encuentren actualizados.
- Controlar frecuentemente el sistema de Código Personal y verificar que se encuentren inscritos todos los alumnos que se encuentren estudiando en el establecimiento.
- Verificar edades de los alumnos para inscribirlos en el nivel que corresponde para evitar llamadas de atención.

Funciones mensuales:

- Planificar actividades cívicas y asignar maestros responsables de llevar a cabo las mismas durante el ciclo escolar.
- Programar y asistir puntualmente a reuniones semanales con docentes para informarse del rendimiento de los alumnos y cualquier circunstancia donde el maestro necesite apoyo.
- Fomentar en los docentes la importancia de tener conocimiento actualizado de todas las disposiciones, reglamentos y acuerdos emitidos por el Ministerio de Educación.
- Velar por el cumplimiento de actividades cívicas programadas a cada docente y entregar reporte mensual a la supervisión educativa.
- Revisar la estadística de los alumnos de los diferentes niveles y control de alumnos retirados o que se hayan trasladado a otros establecimientos.
- Revisar expedientes de alumnos y resolver problemas que se encuentren en los mismos.

Funciones bimensuales:

- Verificar que las planificaciones estén elaborados acorde a las competencias del CNB y verificar que las actividades programadas se lleven a cabo.
- Verificar el control de cuadro de resultados y promedios de los y las estudiantes.
- Realizar memorándum para el personal docente requiriendo informes o resultados de alumnos cuando sea necesario.

Funciones semestrales:

- Firmar y velar por que los libros de actas de los planes de estudios semestrales que cuenta el colegio que son semestrales estén al día.
- Controlar que los catedráticos entreguen promedios de los niveles de básico y diversificado que funcionan por semestre.

Funciones anuales:

- Responsable de planear y elaborar el plan operativo anual (poa) de los proyectos del colegio.
- Firmar y revisar papelería de alumnos graduandos para trámite de título con la documentación que requerida.
- Firmar y revisar cuadros de fin de ciclo con los resultados finales de promoción de los diferentes niveles y entregar copias de los mismos en la Supervisión Educativa según lo requieran.
- Firmar y revisar cuadros de recuperación de los niveles correspondientes y entregar a la Supervisión Educativa.

Funciones ocasionales:

- Apoyar y cumplir con la jornada de trabajo en actividades extra-aula.
 - Apoyar a docentes en el desarrollo las actividades extra-aula.
 - Informar a padres de familia inasistencias de alumnos, mal comportamiento y cualquier situación de la cual sea indispensable dar a conocer.
 - Atender y resolver inquietudes a padres de familia cuando lo soliciten.
 - Entregar los reportes requeridos por la supervisión educativa en el momento oportuno según lo requieran.
 - Firmar y velar que en los libros de actas se suscriban las de inicio y fin de labores, como también resultados de recuperación y laboratorios de alumnos graduandos en los diferentes planes de estudios.
 - Velar que los libros de actas de comisión de evaluación de los diferentes niveles se encuentren actualizados.
 - Suscribir conocimientos a alumnos cuando el maestro reporte alguna situación e informar al padre de familia.
 - Suscribir conocimiento cuando padres de familia retiren expedientes de alumnos e indicar el motivo del retiro.
 - Programar conjuntamente con el personal a cargo actividades de aniversario, como deportivas, de espiritualidad, entre otras.
- ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Maestro(a) de Educación Primaria, Título de Licenciado(a) en Pedagogía y Administración Educativa.-

- **Experiencia:** Como mínimo haber laborado 3 años en la docencia que sea comprobada y 1 año en áreas administrativas en determinado centro educativo, lo que se considera necesario obtener el conocimiento adecuado y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo. Poseer experiencia y conocimiento actual en el desarrollo y planificaciones en base al CNB.
- **Aptitudes:** Excelente presentación personal y relaciones interpersonales, capacidad de trabajar en equipo y en el manejo de personal, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones, memoria para recordar nombres, capacidad de toma de decisiones, persistencia y profesionalidad.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el eficiente desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión cuando el caso lo amerite.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar y dar buen uso del mobiliario y equipo a su cargo.
- Controlar por el buen uso de material didáctico por parte de los docentes.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite. Se requiere extremada discreción con la información privada del colegio y confidencialidad en el registro y control de pagos de estudiantes a terceros.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** normal de oficina en ocasiones se requiere la disponibilidad para asistir a reuniones fuera del colegio cuando lo requiera la Supervisión Educativa o la Departamental de Educación. El ambiente de oficina es limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto			
Título del puesto: Secretaria		Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>	
Horario de trabajo:	Jornada matutina	Jornada vespertina:	Jornada fin de semana:
	Lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm	Lunes a viernes de 1:30pm a 5:30pm	Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
División: Técnica Pedagógica.			
Reporta directamente a: Director(a) Técnico(a)			
Reporta indirectamente a: Director(a) Administrativo(a) y Propietaria			
Personas a cargo: Docentes (control de asistencia)			
Descripción genérica: Control y resguardo de archivos (correspondencia enviada y recibida, expedientes de alumnos entre otros), redactar cartas y mantener informado al jefe inmediato de todo lo que se realiza.			
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Llevar control de asistencia de los maestros y velar por que cada uno firme el libro de asistencia. • Atender con cortesía y amabilidad el teléfono del colegio, brindar información clara y precisa y ayudar a la resolución de consultas por padres de familia y público en general cuando sea necesario. • Brindar un servicio amable a todas las personas que asistan al establecimiento. • Revisar expedientes de alumnos y resolver problemas que se encuentren en los mismos. • Revisar diariamente el correo del colegio e informar sobre información recibida o requerida al jefe inmediato. • Archivar cartas y documentos de alumnos en los respectivos expedientes. • Poseer a la vista el reglamento interno del colegio, el reglamento de evaluación y otras leyes que son importantes para el conocimiento y desarrollo del docente y alumno. <p>Funciones semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar control de pagos de alumnos y requerir boletas todos los días lunes en los bancos respectivos. 			

- Asistir a reuniones de docentes programadas por las autoridades del colegio y suscribir acta de lo acontecido.
- Realizar listados de alumnos inscritos y actualizarlos cuando lo amerite y entregar a catedráticos para el respectivo control académico.
- Revisar constantemente el sistema de Código Personal y verificar que se encuentren inscritos todos los alumnos que se encuentren estudiando en el establecimiento.
- Comprobar edades de los alumnos para inscribirlos en el nivel que corresponde para evitar llamadas de atención.

Funciones mensuales:

- Elaborar y distribuir notas y circulares a padres de familia para informar sobre reuniones u otras actividades programadas.
- Llevar la estadística de los alumnos de los diferentes niveles y control de alumnos retirados o que se hayan trasladado a otros establecimientos.

Funciones bimensuales:

- Llevar control de cuadro de resultados y promedios de los y las estudiantes.
- Encargada de realizar las tarjetas de calificaciones para padres de familia.
- Realizar memorándum para el personal docente requiriendo informes o resultados de alumnos cuando sea necesario.
- Llevar control de actividades cívicas, realizar y entregar reporte mensual a la supervisión educativa.

Funciones semestrales:

- Mantener los libros de actas actualizados de los planes de estudio por semestre.
- Solicitar a catedráticos los promedios del primer semestre (a junio) de los alumnos que estudian por semestre.
- Entregar notas a padres de familia y alumnos del primer semestre.

Funciones anuales:

- Suscribir actas de laboratorios y de resultados de fin de ciclo de alumnos graduandos para el trámite de títulos.
- Elaborar y revisar papelería de alumnos graduandos para trámite de título con la

documentación que requiera.

- Elaborar cuadros de fin de ciclo con los resultados finales de promoción de los diferentes niveles y entregar copias de los mismos en la Supervisión Educativa según lo requieran.
- Archivar los certificados respectivos en los expedientes de los alumnos de los niveles respectivos.

Funciones ocasionales:

- Entregar los reportes requeridos por la supervisión educativa en el momento oportuno según lo requieran.
- Suscribir actas de inicio y cierre de labores en las fechas establecidas de los diferentes niveles en plan anual y semestral.
- Suscribir actas en los libros de comisión de evaluación de los diferentes niveles en las fechas requeridas.
- Suscribir actas de resultados de recuperaciones en los libros de los diferentes niveles.
- Suscribir actas según lo requiera las autoridades del colegio o de la Supervisión Educativa correspondiente.
- Suscribir conocimientos a alumnos cuando el maestro reporte alguna situación e informar al padre de familia.
- Suscribir conocimiento cuando padres de familia retiren expedientes de alumnos e indicar el motivo del retiro.
✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Título de Secretaria Oficinista o Ejecutiva o carrera a fin.- Como secundario se requiere que se encuentre estudiando una carrera de nivel superior para el fortalecimiento del conocimiento y crecimiento laboral.
Poseer habilidad para el uso de paquetes computacionales como el uso adecuado de los programas de Microsoft office, utilizar internet adecuadamente para el desarrollo de las funciones.
- **Experiencia:** Como mínimo tener un año: considerando que es un período necesario para obtener el conocimiento y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo.

- **Aptitudes:** Excelente presentación personal, ser creativa, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones, memoria para recordar nombres, capacidad de toma de decisiones, persistencia y profesionalidad.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el eficiente desarrollo de las funciones.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar y dar buen uso del mobiliario y equipo a su cargo.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite. Se requiere extremada discreción con la información privada del colegio y confidencialidad en el registro y control de pagos de estudiantes a terceros.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** normal de oficina en ocasiones se requiere la disponibilidad para asistir a reuniones fuera del colegio cuando lo requiera la Supervisión Educativa o la Departamental de Educación. El ambiente de oficina es limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto	
Título del puesto: Docente de Pre-primaria	Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00am a 11:00am.	
División: Técnica pedagógica.	
Reporta directamente a: Director(a) Técnico(a) y Coordinadora Pedagógica	
Personas a cargo: Alumnos del grado que imparte.	
Descripción genérica: Enseñanza-aprendizaje con niños del nivel pre-primario, brindando una formación académica integral con principios y valores, creando en cada estudiante un perfil calificado que cumpla con las competencias requeridas por el CNB.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Funciones diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Impartir clases en base a las planificaciones, incluyendo principios morales y éticos para la práctica de buenas costumbres y relaciones interpersonales en los y las estudiantes. • Disposición para el cuidado personalizado de los niños y niñas a su cargo cuidando su integridad física dentro y fuera del aula. • Promover el respeto en los niños hacia si mismos y demás personas. • Promover el civismo en cada niño(a) para mantener el respeto debido a nuestros símbolos patrios. • Promover hábitos de higiene en los niños y niñas. • Mantener y promover el orden dentro y fuera del aula con los niños. • Velar por que el estudiante cumpla con el uniforme completo dentro del colegio. • Controlar y promover la limpieza dentro y fuera del aula para mantener un ambiente agradable. • Llevar reporte de asistencia de cada estudiante para el debido control de que los mismos cumplan con el porcentaje requerido por el reglamento de evaluación. • Tener amplio conocimiento del reglamento interno del colegio y velar por el cumplimiento del mismo. 	
Funciones semanales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Participara en las reuniones que programen las autoridades del colegio y participar 	

activamente en las mismas para el fortalecimiento de los temas a tratar.

- Dirigir devocionales cuando le corresponda y apoyar en el control de los alumnos.

Funciones mensuales:

- Desarrollar actos cívicos según calendario programado por la Dirección Técnica en los días que le hayan sido asignados y velar por que los alumnos a su cargo participen en el programa de la actividad.

Funciones bimensuales:

- Realizar bimensualmente listas de cotejo con todas las actividades programadas para llevar un control de lo que realiza cada estudiante para informar a padres de familia sobre el rendimiento del mismo.
- Evaluar bimestralmente a los alumnos en base a los contenidos programados en las planificaciones de cada curso.
- Entregar resultados de evaluación dos días después de la semana de evaluación para informar a padres de familia.
- Entregar copia de las evaluaciones a la comisión de evaluación para su debida revisión.
- Participar en las reuniones de entrega de resultados a padres de familia y resolver dudas a los mismos respecto al rendimiento de cada estudiante.

Funciones anuales:

- Entregar planificación anual de cada curso que estén programadas acorde a las competencias del CNB.
- Entregar ordenadamente promedios finales de los alumnos a la Dirección Técnica para el respectivo registro en el sistema del Ministerio de Educación.

Funciones ocasionales:

- Participar en las diferentes comisiones que sean organizadas por la Dirección Técnica en cuanto a comisión de disciplina, evaluación, cultura y deporte.
- Atender a padres de familia con cortesía y respeto cuando se presenten a solicitar información sobre el rendimiento de su hijo(a).
- Participar en las actividades extra-aula (actividades de aniversario) cumpliendo a cabalidad con el horario establecido en cada jornada de trabajo.

- Solicitar permisos cuando sea necesario con tres días de anticipación y justificar su inasistencia por escrito. Así mismo dejar material escrito para que los alumnos trabajen en su ausencia.
- Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Título de Maestra de Educación Pre-primaria.- Como secundario se requiere que el maestro se encuentre estudiando una carrera de nivel superior para mantener la calidad educativa.
- **Experiencia:** Como mínimo tener dos años: considerando que es un período necesario para obtener el conocimiento y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Ser creativo para dar las clases, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones dentro y fuera del aula.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Cuidado en el uso del mobiliario y equipo.
- Cuidar los libros y material de clase otorgados por el establecimiento.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto	
Título del puesto: Docente de Primaria	Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm.	
División: Técnica Pedagógica.	
Reporta directamente a: Director Técnico	
Personas a cargo: Alumnos del grado que imparte.	
Descripción genérica: Enseñanza-aprendizaje con niños del nivel primario, brindando una formación académica integral con principios y valores, creando en cada estudiante un perfil calificado que cumpla con las competencias requeridas por el CNB.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>Funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • En horarios de recreo o períodos libres deberá mantenerse dentro del establecimiento para velar por el comportamiento y cuidado de los alumnos a su cargo. • Impartir clases en base a las planificaciones, incluyendo principios morales y éticos para la práctica de buenas costumbres y relaciones interpersonales en los y las estudiantes. • Mantener el debido respeto entre docente y alumno. • Promover el civismo en cada estudiante para mantener el respeto debido a nuestros símbolos patrios. • Desarrollar en los estudiantes creatividad y actitudes positivas en la elaboración de tareas. • Mantener y promover el orden dentro y fuera del aula con los estudiantes. • Reportar toda conducta contraria por parte de estudiantes que se presente dentro o fuera del aula. • Velar por que el estudiante cumpla con el uniforme completo dentro del colegio. • Controlar y promover la limpieza dentro y fuera del aula para mantener un ambiente agradable. • Llevar reporte de asistencia de cada estudiante para el debido control de que los mismos cumplan con el porcentaje requerido por el reglamento de evaluación. • Tener amplio conocimiento del reglamento interno del colegio y velar por el cumplimiento del mismo. 	

Funciones semanales:

- Participar en las reuniones que programen las autoridades del colegio y participar activamente en las mismas para el fortalecimiento de los temas a tratar.
- Dirigir devocionales cuando le corresponda y apoyar en el control de los alumnos.
- Participar en las diferentes comisiones que sean organizadas por la Dirección Técnica en cuanto a comisión de disciplina, evaluación, cultura y deporte.

Funciones mensuales:

- Desarrollar actos cívicos según calendario programado por la Dirección Técnica en los días que le hayan sido asignados y velar por que los alumnos a su cargo participen en el programa de la actividad.

Funciones bimensuales:

- Realizar bimensualmente listas de cotejo con todas las actividades programadas para llevar un control de lo que realiza cada estudiante para informar a padres de familia sobre el rendimiento del mismo.
- Entregar copia de las evaluaciones a la comisión de evaluación para su debida revisión.
- Evaluar bimestralmente a los alumnos en base a los contenidos programados en las planificaciones de cada curso.
- Entregar resultados de evaluación dos días después de la semana de evaluación para informar a padres de familia.
- Participar en las reuniones de entrega de resultados a padres de familia y resolver dudas a los mismos respecto al rendimiento de cada estudiante.

Funciones anuales:

- Entregar planificación anual de cada curso que estén programadas acorde a las competencias del CNB.
- Entregar ordenadamente promedios finales de los alumnos a la Dirección Técnica para el respectivo registro en el sistema del Ministerio de Educación.

Funciones ocasionales:

- Atender a padres de familia con cortesía y respeto cuando se presenten a solicitar información sobre el rendimiento de su hijo(a).
- Participar en las actividades extra-aula (actividades de aniversario) cumpliendo a cabalidad con

el horario establecido en cada jornada de trabajo.

- Solicitar permisos cuando sea necesario con tres días de anticipación y justificar su inasistencia por escrito. Así mismo dejar material escrito para que los alumnos trabajen en su ausencia.
- ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Título de Maestra(o) de Educación Primaria.- Como secundario se requiere que el maestro se encuentre estudiando una carrera de nivel superior para mantener la calidad educativa.
- **Experiencia:** Como mínimo tener dos años: considerando que es un período necesario para obtener el conocimiento y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Ser creativo, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones dentro y fuera del aula.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar por el buen uso del mobiliario y equipo.
- Cuidar los libros y material de clase otorgados por el establecimiento.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto		
Título del puesto: Docente de Básico (diario y fin de semana)		Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo:	Jornada matutina (plan diario):	Jornada fin de semana:
	Lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm	Viernes de 1:00pm a 5:30pm y sábados de 8:00am a 12:00am y de 1:30pm a 4:30pm.
División: Técnica Pedagógica.		
Reporta directamente a: Director Técnico		
Personas a cargo: Alumnos del grado que imparte.		
Descripción genérica: Enseñanza-aprendizaje con jóvenes del nivel básico, brindando una formación académica integral con principios y valores, creando en cada estudiante un perfil calificado que cumpla con las competencias requeridas por el CNB.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • En horarios de recreo o períodos libres deberá mantenerse dentro del establecimiento para velar por el comportamiento y cuidado de los alumnos a su cargo. • Impartir clases en base a las planificaciones, incluyendo principios morales y éticos para la práctica de buenas costumbres y relaciones interpersonales en los y las estudiantes. • Mantener el debido respeto entre docente y alumno. • Promover el civismo en cada estudiante para mantener el respeto debido a nuestros símbolos patrios. • Promover actividades con los estudiantes para su desarrollo personal. • Desarrollar en los estudiantes creatividad y actitudes positivas en la elaboración de tareas. • Mantener y promover el orden dentro y fuera del aula con los estudiantes. • Reportar toda conducta contraria por parte de estudiantes que se presente dentro o fuera del aula. • Velar por que el estudiante cumpla con el uniforme completo dentro del colegio. • Controlar y promover la limpieza dentro y fuera del aula para mantener un ambiente agradable. 		

- Llevar reporte de asistencia de cada estudiante para el debido control de que los mismos cumplan con el porcentaje requerido por el reglamento de evaluación.
- Tener amplio conocimiento del reglamento interno del colegio y velar por el cumplimiento del mismo.

Funciones semanales:

- Participar en las diferentes comisiones que sean organizadas por la Dirección Técnica en cuanto a comisión de disciplina, evaluación, cultura y deporte.
- Participar en las reuniones que programen las autoridades del colegio y participar activamente en las mismas para el fortalecimiento de los temas a tratar.
- Dirigir devocionales cuando le corresponda y apoyar en el control de los alumnos.

Funciones mensuales:

- Desarrollar actos cívicos según calendario programado por la Dirección Técnica en los días que le hayan sido asignados y velar por que los alumnos a su cargo participen en el programa de la actividad.

Funciones bimensuales:

- Realizar bimensualmente listas de cotejo con todas las actividades programadas para llevar un control de lo que realiza cada estudiante para informar a padres de familia sobre el rendimiento del mismo.
- Entregar copia de las evaluaciones a la comisión de evaluación para su debida revisión.
- Evaluar bimestralmente a los alumnos en base a los contenidos programados en las planificaciones de cada curso.
- Entregar resultados de evaluación dos días después de la semana de evaluación para informar a padres de familia.
- Participar en las reuniones de entrega de resultados a padres de familia y resolver dudas a los mismos respecto al rendimiento de cada estudiante.

Funciones semestrales:

- Evaluar a alumnos y entregar promedios finales del primer semestre a Secretaría (solo en el caso del nivel básico plan semestral).

Funciones anuales:

- Entregar planificación anual de cada curso que estén programadas acorde a las competencias del CNB.
- Entregar ordenadamente promedios finales de los alumnos a la Dirección Técnica para el respectivo registro en el sistema del Ministerio de Educación.

Funciones ocasionales:

- Atender a padres de familia con cortesía y respeto cuando se presenten a solicitar información sobre el rendimiento de su hijo(a).
 - Participar en las actividades extra-aula (actividades de aniversario) cumpliendo a cabalidad con el horario establecido en cada jornada de trabajo.
 - Solicitar permisos cuando sea necesario con tres días de anticipación y justificar su inasistencia por escrito. Así mismo dejar material escrito para que los alumnos trabajen en su ausencia.
- ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Título Profesor de Enseñanza Media o Licenciado en Pedagogía.-
- **Maestro de Computación:** Poseer cursos aprobados de computación comprobables.
- **Maestro de Música:** Poseer cursos aprobados de música comprobables.
- **Maestro de Inglés:** Tener cursos aprobados de Idioma Inglés comprobados, dominar el idioma en 90%.
- **Maestro de Educación Física:** Título de maestro de educación física.
- **Experiencia:** Como mínimo tener dos años: considerando que es un período necesario para obtener el conocimiento y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo.
- **Maestro de Computación:** Mínimo un año.
- **Maestro de Música:** Mínimo un año de haber laborado como docente de Formación Musical.
- **Maestro de Inglés:** Mínimo un año de haber laborado como docente de Idioma Inglés.
- **Maestro de Educación Física:** Mínimo un año de haber laborado como docente.
- **Aptitudes:** Ser creativo, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución

de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones dentro y fuera del aula.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar por el buen uso del mobiliario y equipo.
- Cuidar los libros y material de clase otorgados por el establecimiento.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto		
Título del puesto: Docente Nivel Diversificado Plan Diario y Fin de Semana		Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo:	Jornada vespertina (plan diario):	Jornada fin de semana:
	Lunes a viernes de 1:30pm a 6:40pm	Viernes de 1:00pm a 5:30pm y sábados de 8:00am a 12:00am y de 1:30pm a 4:30pm.
División: Técnica Pedagógica.		
Reporta directamente a: Director Técnico		
Personas a cargo: Alumnos del grado que imparte.		
Descripción genérica: Enseñanza-aprendizaje con jóvenes del nivel diversificado, brindando una formación académica integral con principios y valores, creando en cada estudiante un perfil calificado que cumpla con las competencias del CNB y que garanticen una educación de calidad.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Funciones diarias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • En horarios de recreo o períodos libres deberá mantenerse dentro del establecimiento para velar por el comportamiento y cuidado de los alumnos a su cargo. • Impartir clases en base a las planificaciones, incluyendo principios morales y éticos para la práctica de buenas costumbres y relaciones interpersonales en los y las estudiantes. • Mantener el debido respeto entre docente y alumno. • Promover el civismo en cada estudiante para mantener el respeto debido a nuestros símbolos patrios. • Promover actividades con los estudiantes para su desarrollo personal. • Desarrollar en los estudiantes creatividad y actitudes positivas en la elaboración de tareas. • Mantener y promover el orden dentro y fuera del aula con los estudiantes. • Reportar toda conducta contraria por parte de estudiantes que se presente dentro o fuera del aula. • Velar por que el estudiante cumpla con el uniforme completo dentro del colegio. • Controlar y promover la limpieza dentro y fuera del aula para mantener un ambiente 		

agradable.

- Llevar reporte de asistencia de cada estudiante para el debido control de que los mismos cumplan con el porcentaje requerido por el reglamento de evaluación.
- Tener amplio conocimiento del reglamento interno del colegio y velar por el cumplimiento del mismo.

Funciones semanales:

- Participar en las diferentes comisiones que sean organizadas por la Dirección Técnica en cuanto a comisión de disciplina, evaluación, cultura y deporte.
- Participar en las reuniones que programen las autoridades del colegio y participar activamente en las mismas para el fortalecimiento de los temas a tratar.
- Dirigir devocionales cuando le corresponda y apoyar en el control de los alumnos.

Funciones mensuales:

- Desarrollar actos cívicos según calendario programado por la Dirección Técnica en los días que le hayan sido asignados y velar por que los alumnos a su cargo participen en el programa de la actividad.

Funciones bimensuales:

- Evaluar bimestralmente a los alumnos en base a los contenidos programados en las planificaciones de cada curso.
- Entregar resultados de evaluación dos días después de la semana de evaluación para informar a padres de familia.
- Realizar bimensualmente listas de cotejo con todas las actividades programadas para llevar un control de lo que realiza cada estudiante para informar a padres de familia sobre el rendimiento del mismo.
- Entregar copia de las evaluaciones a la comisión de evaluación para su debida revisión.
- Participar en las reuniones de entrega de resultados a padres de familia y resolver dudas a los mismos respecto al rendimiento de cada estudiante.

Funciones semestrales:

- Evaluar a alumnos y entregar promedios finales del primer semestre a Secretaría (solo en el caso del nivel Diversificado plan semestral).

Funciones anuales:

- Entregar planificación anual de cada curso que estén programadas acorde a las competencias del CNB y Guías Curriculares.

Funciones ocasionales:

- Atender a padres de familia con cortesía y respeto cuando se presenten a solicitar información sobre el rendimiento de su hijo(a).
- Participar en las actividades extra-aula (actividades de aniversario) cumpliendo a cabalidad con el horario establecido en cada jornada de trabajo.
- Solicitar permisos cuando sea necesario con tres días de anticipación y justificar su inasistencia por escrito. Así mismo dejar material escrito para que los alumnos trabajen en su ausencia.
 - ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO**a) Requisitos intelectuales**

- **Escolaridad:** Título Profesor de Enseñanza Media, Técnicos Universitarios, Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa, Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Psicología. (Asignando a cada ocupante los cursos relacionados con la profesión que poseen).
- **Experiencia:** Como mínimo tener dos años: considerando que es un período necesario para obtener el conocimiento y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Ser creativo, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa para el desarrollo de actividades, capacidad para socializar, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones dentro y fuera del aula.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Velar por el buen uso del mobiliario y equipo.
- Cuidar los libros y material de clase otorgados por el establecimiento.
- Relaciones: con el personal docente y administrativo del colegio, en ocasiones con el supervisor y personas del ministerio de educación cuando la situación lo amerite.

d) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** Limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes. Por lo general la seguridad dentro de las instalaciones del colegio es adecuada.

Descripción del puesto	
Título del puesto: Director Administrativo	Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo:	De Lunes a Viernes de 8:00am a 12:00am y de 1:00pm a 5:00pm
División: Administrativa	
Reporta directamente a: Propietaria	
Personas a cargo: Contador y personal de servicio	
Descripción genérica: Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades administrativas de forma eficiente y eficaz para el aprovechamiento adecuado de los recursos financieros del colegio.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Funciones diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Brindar un servicio amable a todas las personas que asistan al establecimiento. • Controlar los pagos de colegiatura de alumnos. • Dar seguimiento a los pagos de colegiatura que se encuentren atrasados. • Autorizar compras varias como útiles y enceres entre otras. 	
Funciones semanales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las actividades que realiza el contador, las cuales se deben desarrollar en forma correcta acorde a las funciones establecidas. • Elaborar planillas mensuales de pagos. 	
Funciones mensuales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar estados financieros para la toma de decisiones. • Implantar nuevas estrategias para el aprovechamiento eficaz de los recursos financieros. • Prever todas las necesidades de mobiliario y equipo en el momento oportuno para el desarrollo adecuado de las funciones establecidas. • Responsable de realizar los pagos del IGSS y controlar que los mismos se encuentren al día. • Controlar que la contabilidad del colegio se encuentre en orden y actualizada. 	
Funciones anuales:	

- Responsable de planear, elaborar y evaluar el plan anual de gastos del colegio y presentarlo a las autoridades máximas del colegio (propietaria).
- Programar proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Funciones ocasionales:

- Capacitar al personal a cargo con técnicas y conocimientos actuales sobre leyes relacionadas al puesto de trabajo.
 - ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Licenciado en Administración de Empresas
- **Experiencia:** Como mínimo haber laborado 3 años áreas administrativas que sea comprobada, lo que se considera necesario obtener el conocimiento adecuado y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo. Poseer experiencia y conocimiento actual en las leyes que amerita el puesto.

- **Aptitudes:** Buenas relaciones interpersonales, iniciativa, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones, capacidad de toma de decisiones, persistencia, profesionalidad y honradez en el desarrollo de todas las actividades administrativas.

Capacidad de análisis e interpretación de datos.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el eficiente desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión cuando el caso lo amerite.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Responsable del buen uso del mobiliario y equipo a su cargo.
- Relaciones: con el Director Técnico, personal docente, secretaria. Se requiere extrema discreción con la información administrativa del colegio y confidencialidad en el registro y control de pagos de estudiantes.

d) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** normal de oficina, el ambiente es limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes.

Descripción del puesto	
Título del puesto: Contador(a)	Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>
Horario de trabajo:	De Lunes a Viernes de 8:00am a 12:00am y de 1:00pm a 5:00pm
División: Administrativa	
Reporta directamente a: Director Administrativo	
Personas a cargo: ---	
Descripción genérica: Encargado de realizar todas las actividades contables al día del colegio con información verídica.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Funciones diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Responsable de llevar al día todos los libros contables del colegio. • Mantener actualizado el inventario del colegio. • Brindar un servicio amable a todas las personas que asistan al establecimiento. 	
Funciones semanales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver toda situación que se presente referente al puesto de trabajo. • Verificar constantemente que la contabilidad del colegio se encuentre actualizada. • Colaborar con los reportes requeridos por parte del Director Administrativo. 	
Funciones mensuales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar mensualmente el IVA a la SAT. • Elaborar estados financieros del establecimiento. 	
Funciones anuales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar al Director Administrativo todos los estados financieros actualizados. 	
Funciones ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar respuesta oportuna a todos los requerimientos por parte de la SAT. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) Requisitos intelectuales	

<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad: Perito en Administración de Empresas o Perito Contador. • Experiencia: Como mínimo haber laborado 3 años áreas administrativas que sea comprobada, lo que se considera necesario obtener el conocimiento adecuado y desarrollo de habilidades en su campo de trabajo. Poseer experiencia y conocimiento actual en las leyes que amerita el puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes: Buenas relaciones interpersonales, iniciativa, expresión oral y escrita, concentración en la ejecución de actividades, preparación profesional, ser entusiasta y poseer ideas innovadoras, espíritu emprendedor y de liderazgo, formalidad en el desempeño de sus funciones, capacidad de toma de decisiones, persistencia, profesionalidad y honradez en el desarrollo de todas las actividades administrativas. <p>b) Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: El trabajo requiere poco esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla dentro de las instalaciones del colegio. Se requiere de esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes. Se necesita de esfuerzo visual intenso y de manera constante para el eficiente desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión cuando el caso lo amerite. <p>c) Responsabilidades adquiridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del buen uso del mobiliario y equipo a su cargo. • Relaciones: con el Director Técnico, Administrativo personal docente, secretaria. Se requiere extremada discreción con la información administrativa del colegio y confidencialidad en el registro y control de pagos de estudiantes. <p>d) Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: normal de oficina, el ambiente es limpio y ordenado, el trabajo se desarrolla con una iluminación adecuada, frío y calor adecuado, poco ruido. • Seguridad: Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes.

Descripción del puesto			
Título del puesto: Personal de Servicio (Conserje)		Fecha de elaboración: <u>Noviembre 2014</u>	
Horario de trabajo:	Jornada matutina: lunes a viernes de 7:00am a 12:30pm	Jornada vespertina: lunes a viernes de 1:30pm a 5:30pm	Jornada fin de semana: Sábados de 8:00 a 12:00 hrs.
División: Administrativa			
Reporta directamente a: Director Administrativo			
Personas a cargo: ---			
Descripción genérica: Mantener limpias las instalaciones del establecimiento promoviendo la higiene en los y las estudiantes.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones diarias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente al establecimiento en el horario establecido. • Firmar libro de asistencia diariamente al ingresar a labores. • Realizar la limpieza de las instalaciones del colegio (aulas, ventanas, corredores, jardines, terrazas etc.)limpiar muebles, equipo de cómputo, regar plantas. • Llevar a cabo diferentes trámites que le sean solicitados en la Dirección Técnica o Administrativa. • Mantener las aulas equipadas con escritorios para cada jornada de trabajo según las necesidades que requieran. • Velar por que las instalaciones del establecimiento se mantengan limpias. • Verificar que hayan los recipientes necesarios para que los alumnos depositen la basura. • Mantener limpios los baños del establecimiento. 			
Funciones semanales:			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la existencia de materiales necesarios para llevar a cabo las funciones diarias. • Solicitar materiales a la Dirección Administrativa para mantener un inventario adecuado para el desarrollo eficiente de las funciones a su cargo. 			
Funciones ocasionales:			
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la limpieza del colegio en actividades extra-aula que se realicen durante el ciclo escolar. 			

✓ Realizar los demás deberes inherentes al puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Poseer certificado de 6to. Primaria o 3ero Básico.
- **Experiencia:** 1 año.

- **Aptitudes:** Buenas relaciones interpersonales, iniciativa, honradez en el desarrollo de todas las actividades, deseos de superación.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** El trabajo requiere mucho esfuerzo físico ya que la mayor parte del tiempo se desarrolla de pie y caminado. Se requiere capacidad para trabajar bajo presión cuando el caso lo amerite.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Disponibilidad de horario
- Responsable del buen uso del mobiliario y equipo a su cargo y velar por el cuidado del mismo por parte de los alumnos.
- Relaciones: con el Director Técnico, Administrativo personal docente, secretaria. d)

Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** normal de trabajo, el ambiente por lo general se dará en lugares sucios y desordenados.
- **Seguridad:** Posibles tropiezos al caminar ya que en el establecimiento hay espacios con gradas. Posibles caídas. Ser cuidadoso para evitar posibles accidentes.

Presentación del manual:

El manual de puestos y funciones se dará a conocer al Director Técnico del establecimiento quién es la persona encargada de dar a conocer el mismo y de supervisar al personal y de verificar que el trabajo se desempeñe eficientemente.

Reproducción e implementación del manual:

Para dar a conocer el manual se sugiere una capacitación para todo el personal y socializar las funciones que deben desarrollar, así mismo entregar una copia de cada manual a la persona correspondiente para que tengan conocimiento claro de sus responsabilidades.

Se recomienda programar reuniones semanales por un período adecuado para obtener la opinión del personal acerca del manual y poder determinar si las funciones están redactadas en forma clara y precisa.

Seguimiento:

Corresponde al Director Técnico el dar el seguimiento adecuado al cumplimiento de las funciones establecidas den el manual de puestos y funciones para comprobar que el personal esté aplicando y desarrollando las funciones a las que debe dar cumplimiento. Se recomienda supervisar semanalmente el desarrollo de las actividades y responsabilidades del personal a cargo.

Revisión y actualización del manual:

Para poder contar con un manual efectivo se debe dar al personal la oportunidad de analizar las funciones y poder determinar si hay necesidad de complementar el manual o de cambiar la redacción en ciertas funciones, con el objetivo de poseer un manual actualizado y productivo como también de que el personal forme parte y se familiarice con las funciones del colegio para una mejora continua, por lo cual se propone la siguiente tabla para que el personal pueda solicitar revisión al Director Técnico.

Tabla No. 03

Solicitud de revisión de manual de puestos y funciones

Fecha de solicitud:	Título del puesto: (solicitante)	División:
Justificación de solicitud de revisión:	Redacción actual:	Redacción propuesta:
Observaciones:		Firma del solicitante:
Firma y sello de encargado de realizar la revisión:	Firma y sello de autorización del cambio:	

Fuente: Elaboración propia

- Se propone el siguiente formato para realizar actualizaciones de los manuales, se recomienda que se actualice cada año.

Tabla No. 04

Registro de actualización de manuales

Fecha de revisión:	Responsable de revisión:	
Título del puesto:	División:	
Texto actual:	Texto propuesto:	Justificación del cambio:
Firma y sello de encargado de realizar la revisión:	Firma y sello de autorización del cambio:	

Fuente: Elaboración propia

Mercadotecnia

Producto

Entregar un manual de puestos y funciones con el objetivo de mejorar la organización del colegio y hacer más eficiente el desempeño de cada puesto, otorgando a cada ocupante el mayor conocimiento de sus funciones que estará descritas en este documento. A través de este producto la organización podrá obtener grandes beneficios los cuales se reflejarán en el cumplimiento de actividades y responsabilidades asignadas al personal. El manual viene acompañado de dos formatos para solicitud de revisión y para registro de la actualización, el cual se recomienda actualizar cada año.

Precio

Los resultados de la implementación del manual serán a mediano plazo el cual se reflejará en la funcionalidad de los docentes dando a conocer la calidad de enseñanza que se imparte en el colegio; adquiriendo popularidad en el medio y más estudiantes por esa calidad educativa, además el reconocimiento de la formalidad en cuanto a la organización del colegio.

Puesto analizado	Cantidad de personas
Director técnico	1
Director administrativo	1
Coordinadora técnica	1
Secretaria	1
Contador	1
Docentes	16
Conserje	1

Los puestos analizados para la elaboración del manual fueron equivalentes a 22 personas detallados en la tabla anterior; no se creó ni se agregó ningún puesto adicional porque los que laboran en el colegio son los que se necesitan para el buen funcionamiento del mismo. El manual se enfoca en mejorar la funcionalidad de cada puesto organizando cada una de sus atribuciones de

manera ordenada para que se puedan llevar a la práctica con eficiencia y responsabilidad para evitar que se sigan dando los síntomas encontrados.

El costo que representa la realización y ejecución de la propuesta lo cual incluye el manual completo para cada cargo con las funciones respectivas, la reproducción de las copias a cada empleado y las capacitaciones pertinentes; asciende a un monto de Q. 3,471.50 el cual se detalla más adelante en la tabla No. 02 del presupuesto financiero.

Plaza

El manual de puestos y funciones será dado a conocer en las instalaciones del colegio “Liceo Cristiano Gualanteco” ubicado en Barrio las Flores, del municipio de Gualán, departamento de Zacapa. Se entregará copia al personal en una reunión para indicar el nuevo instrumento con el que cuenta la Dirección del colegio. Es importante informar al personal el fin del manual el cual tiene como base fundamental contribuir al desarrollo laboral en los empleados y por ende el crecimiento de la empresa.

Promoción

La Dirección Técnica y Administrativa serán los responsables de organizar la reunión y distribuir las copias del manual a todo el personal, como también de dar a conocer el propósito que tiene dicho instrumento y las mejoras que se pueden obtener al aplicarlo con responsabilidad. Al igual será de suma importancia la programación de las reuniones semanales para obtener respuesta por parte de los empleados y retroalimentar si es necesario.

Financiero

El objetivo de la propuesta financiera es dar a conocer al colegio “Liceo Cristiano Gualanteco” los costos a los cuáles se debe incurrir para llevar a cabo la realización de la misma, tomando en cuenta los beneficios que se obtendrán al tener un manual de puestos y funciones que servirá de soporte a la organización como un medio escrito de comunicación con información ordenada y clara sobre las funciones que debería llevar a cabo el personal.

El colegio atiende a más de 600 estudiantes; esta propuesta mejorará la calidad educativa del colegio logrando así los objetivos organizacionales, la mejor publicidad para el colegio son los alumnos, pues ellos son los que perciben la situación y la formalización en que se desempeña el personal, esto permitirá que los alumnos quieran permanecer o finalizar sus estudios en el colegio como también a través de ellos mismos llegar a más estudiantes.

A continuación se detalla la justificación del costo que representa la ejecución de la propuesta en la empresa objeto de estudio:

Tabla No. 02

Presupuesto para la ejecución de la propuesta				
Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del manual a realizar	1	Q. 40.00	Q 40.00
Folders tamaño carta y gancho	Para guardar cada manual por cada puesto	22	Q.1.50	Q 33.00
Tinta para impresora	Para impresión del manual a realizar	1	Q. 175.00	Q 175.00
Copias	Copias del manual en hojas tamaño carta de 80 gramos	100 copias	Q. 0.25	Q.25.00
Folders	Folders tamaño carta para guardar cada manual	22	Q.1.25	Q.27.50
Ganchos	Ganchos para sujetar las hojas en los folders	22	Q.0.50	Q.11.00

Capacitación (presentación del manual)	Instructor	2	N/A	-----
	Salón de capacitación	1	N/A	-----
	Equipo y mobiliario	-----	N/A	-----
	Refacción para el personal	22	Q.10.00	Q.220.00
Reunión / Seguimiento al manual	Refacción para el personal	22	Q.10.00	Q.220.00
Reunión para realizar actualización del manual	Refacción para el personal	22	Q.10.00	Q.220.00
Costo elaboración del manual				Q. 2, 500.00
Total general				<u>Q.3,471.50</u>

Fuente: elaboración propia

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 29 días del mes de noviembre del año 2014.

(f) _____

Mercedes Abigail Castañeda García

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala

/ Sede Zacapa

(f) _____

Lic. Wualter Benjamín Cabrera Oliva

Director Técnico

“Liceo Cristiano Gualanteco

Origen de los fondos:

Opción 1: Fondos propios

Los fondos para la elaboración y ejecución del manual serán proporcionados por la empresa de las ganancias que se obtienen al final del ciclo escolar con el aumento que se realiza en las cuotas mensuales, tomando en cuenta que es una guía formal que contribuirá al desarrollo organizacional.

Este manual será de mucha utilidad tanto para la Dirección Técnica-Administrativa para contratar a las personas ideales para el puesto y llevar un control adecuado del cumplimiento de las funciones establecidas, como también al personal para tener claro que funciones deben de realizar.

Opción 2: Alianza entre el centro educativo y otras instituciones que brinden el servicio de elaboración y capacitación.

El colegio también tiene la opción de asociarse con otras instituciones como Universidades que presten el servicio de realizar un manual de puestos y funciones como también de brindar una capacitación al personal, así mismo pueden coordinar que los alumnos de último año hagan este tipo de ejercicios como práctica y contratar a asesores del Intecap para brindar una capacitación al personal donde no será mayor gasto el que deba realizar.

Programa de comunicación para dar a conocer el manual de puestos y funciones al personal del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Objetivo General:

- Presentar al personal el manual de puestos y funciones para que posean el conocimiento exacto en cuanto a sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Estrategias:

- Presentación del manual de puestos y funciones al personal.
- Indicar cuáles son los objetivos del manual de puestos y funciones.
- Dar a conocer los beneficios del uso del manual de puestos y funciones.
- Socializar con el personal el nuevo manual de puestos y funciones.
- Dar a conocer la programación de reuniones para el seguimiento en la ejecución del manual de puestos y funciones.



Programación

Para la implementación del manual en el colegio se recomienda hacerlo a principios del ciclo escolar en los primeros 10 días del mes de enero, lo cual consiste en realizar una reunión específica con todo el personal del colegio dándoles a cada uno el manual en físico, así mismo se propone dar el seguimiento programando una reunión en el mes de junio para conocer el avance que se tiene con el manual, la cual se puede realizar en el inicio de las vacaciones de medio año aprovechando parte del tiempo libre para no interferir en las clases de los estudiantes.

Recurso	Periodicidad mínima	Duración	Emisor/ Responsable	Destinatario	Medios
Reunión para presentación del manual	Única	2 horas	Director Técnico y Administrativo	Personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”	Salón de capacitación Manual impreso
Reunión para seguimiento en la ejecución del manual	Semestral	1 Hora	Director Técnico y Administrativo	Personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”	Salón de capacitación Manual impreso
Reunión para realizar actualización del manual	Anual	2 horas	Personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”	Director Técnico y Administrativo	Salón de capacitación Formato de actualización del manual
Presupuesto para las reuniones programadas: (material de apoyo y refacción para el personal.)				<u>Q.723.50</u>	

En cada reunión que se lleve a cabo se deberá suscribir un acta con todos los puntos tratados, para que todo el personal firme de enterado las nuevas disposiciones del colegio.

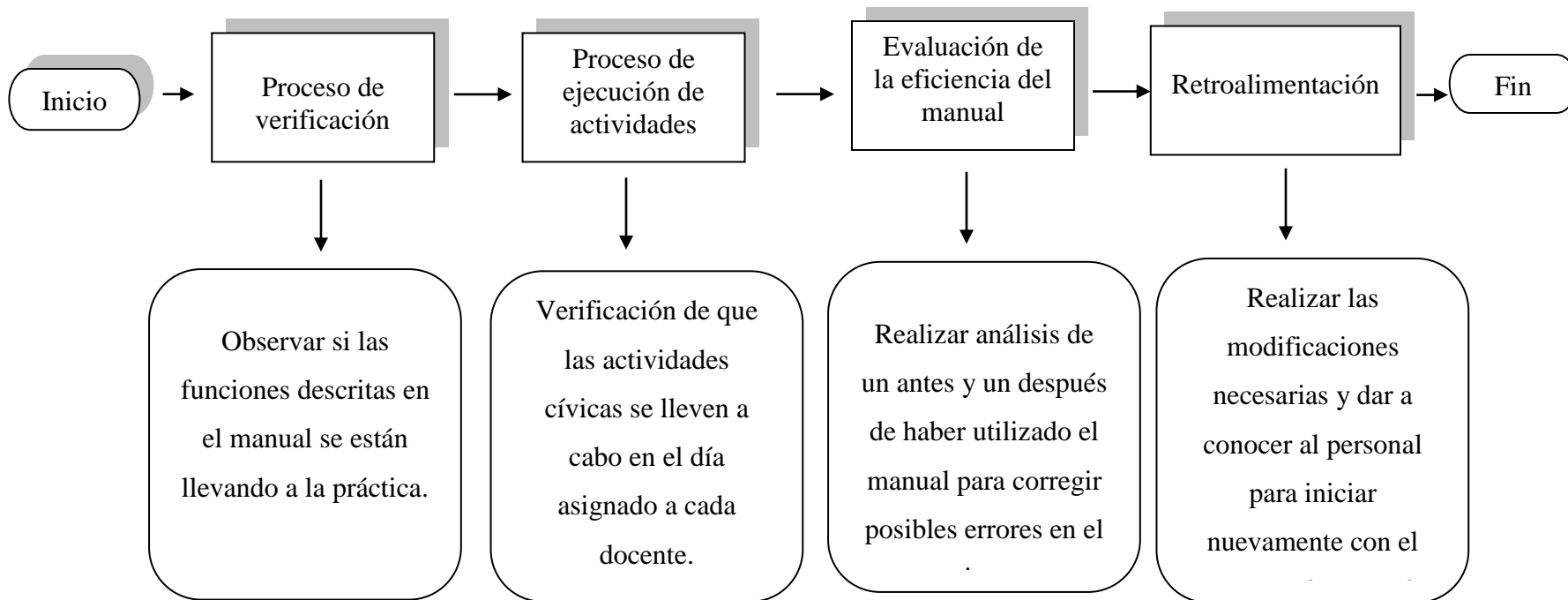
Manual de control

Objetivo General:

- Evaluar la eficiencia y eficacia del manual de puestos y funciones dado a conocer al personal del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Aspectos a Evaluar	Como evidenciar el cumplimiento	Supervisión a	Periodicidad	Responsables de Verificación
Cumplimiento de horarios	Verificando el ingreso de cada catedrático en el horario que le corresponde, para lo cual se tiene un libro de asistencia.	Docentes	Diario	Director Técnico
Entrega a tiempo de planificaciones	Comprobando la entrega a tiempo de los documentos en Secretaría.	Docentes	Bimensual	Director Técnico
Entrega a tiempo de Calificaciones	Comprobando la entrega a tiempo de los documentos en Secretaría.	Docentes	Bimensual	Director Técnico
Realización de actividades cívicas	Verificando la ejecución de las mismas en cada nivel.	Docente asignado para actividades específicas	Cada dos semanas	Director Técnico
Ejecución de todas las demás funciones designadas al puesto.	Verificando que todas las funciones descritas en el manual también se lleven a cabo. Por ejemplo: (funciones ocasionales).	Docentes, Secretaria, Contador	Mensual	Director Técnico / Administrativo

Esquema de control:



Conclusiones

- Se estableció que el colegio no cuenta con un manual de puestos y funciones; a los empleados se les informa de manera verbal cuáles son sus atribuciones, por la falta de formalidad en cuanto a la descripción de puestos, actividades como entrega de planificaciones y cumplimiento en horarios no se llevan a cabo en el debido momento, lo que genera debilidad dentro de la organización, así mismo los puestos no tienen un objetivo definido por parte del colegio cada maestro crea un objetivo propio para el puesto de trabajo, estos síntomas afectan en el cumplimiento de los fines de la institución educativa.
- En cuanto al conocimiento de las funciones se determinó que el personal si tiene claras las funciones que realiza actualmente, no obstante las funciones que llevan a cabo son las que han aprendido y hecho normalmente desde que laboran en el colegio. La dirección no tiene definido formalmente las funciones respectivas para cada puesto de trabajo indicando que ha sido por la falta de tiempo para elaborarla.
- De acuerdo a los requisitos intelectuales el establecimiento actualmente cuenta con personas profesionales en el área de trabajo, contando con personas que se encuentran graduados a nivel de profesorado y también Licenciados en Administración de Empresas, en Pedagogía y Psicología. Es importante mencionar que también cuentan con personal que únicamente tienen título de carrera de nivel diversificado y otros que durante su estadía en el establecimiento han estado estudiando en la universidad, por lo tanto es sustancial definir cuáles son las necesidades académicas que refleja cada puesto.
- En referencia a los requisitos físicos que demanda el trabajo en el colegio para los docentes; exige esfuerzo mental y visual intenso constantemente ya que deben estar al cuidado de los alumnos en los períodos de clases asegurándose que estén poniendo atención; como también el estar de pie durante sus cursos y usar el tono de voz adecuado para que sus explicaciones se comprendan; en el caso del personal técnico y administrativo se requiere esfuerzo mental y visual en el desempeño de sus actividades. Para el personal de servicio se necesita del esfuerzo físico porque el trabajo se realiza de pie y conlleva más actividades cansadas.

- Las responsabilidades adquiridas por el personal no se encuentran debidamente definidas, se pudo determinar que estas están enfocadas en el cuidado del mobiliario y equipo, también el material didáctico que posee cada catedrático para impartir los cursos que les han sido asignados durante el ciclo escolar, por lo cual el colegio necesita establecerlas formalmente para que el personal tome el compromiso debido en el uso adecuado de los bienes físicos del colegio.
- Las condiciones de trabajo se realizan en un ambiente adecuado, los salones de clases poseen ventiladores y todo lo necesario para impartir sus clases. La única recomendación que se les da al personal es el cuidado en el uso de las gradas del colegio para evitar posibles tropiezos, ya que por la ubicación del mismo posee varios espacios que contienen graderías.

Referencias Bibliográficas

1. Bohlander, G. (2004). Administración de recursos humanos. (12.^a Edición). México: Thomson.
2. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8.^a Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
3. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (2.^a Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
4. Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. (11.^a Edición). México: Pearson Educación, S.A.
5. Dessler, G. y Varela, R. (2004) Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. (2.^a Edición). México: Pearson Educación, S.A.
6. Dessler, G. Y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. (5.^a Edición). México: Pearson Educación, S.A.
7. Franklin, E. (2009) Organización de Empresas. (3.^a Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
8. Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos. (5.^a Edición). México: Pearson Educación, S.A.
9. Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5.^a Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
10. Werther, B. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. (6.^a Edición). México: Pearson Educación, S.A.

Anexos



Anexo 1

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista guiada al director técnico del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Buenas días/tardes, estoy realizando un análisis de puestos del colegio donde usted labora, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Única serie:

Instrucciones:

Indique con una X su respuesta a las siguientes interrogantes y complete donde considere necesario ampliar su punto de vista.

La información obtenida en la presente entrevista se manejará de forma confidencial, únicamente se utilizará para fines académicos.

1) ¿El colegio cuenta actualmente con un manual de puestos y funciones?

a) Sí

b) No ¿Indicar motivo por el cual no cuenta? _____

2) Si su respuesta anterior es positiva. ¿El personal tiene conocimiento del manual de puestos y funciones?

a) Sí

b) No ¿Por qué? _____

3) Si la respuesta a la pregunta No. 1 fue positiva. ¿El manual de puestos y funciones se encuentra actualizado?

a) Si ¿A qué fecha? _____

b) No ¿Por qué? _____

- 4) ¿Cómo informa al personal sobre las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo?
- a) Verbal
- b) Memorándum
- c) Circulares
- d) Otros Especifique: _____
- 5) ¿Los puestos de trabajos existentes en el colegio cuentan con un objetivo definido?
- a) Sí
- b) No
- 6) ¿A su criterio las funciones que desarrolla el personal del colegio están acordes a los objetivos planteados?
- a) Si b) No.
- 7) ¿Las funciones actuales responden a las demandas del colegio?
- a) Sí
- b) No
- 8) ¿El personal que labora actualmente cumple con los requisitos de cada puesto de trabajo?
- a) Si b) No.
- 9) ¿A su criterio los colaboradores actuales poseen las aptitudes necesarias e iniciativa para cada uno de los puestos de trabajo?
- a) Si b) No.
- 10) ¿A su criterio los puestos de trabajo con que cuenta el colegio requiere esfuerzo físico para su desarrollo?
- a) Si b) No.
- 11) ¿A cuántas personas supervisa?
- a) Menos de 5 b) De 6 a 10
- c) De 11 a 15 d) Más de 15

12) ¿Con que frecuencia supervisa al personal a su cargo?

Diaria Semanal Mensual Bimensual Trimestral

Otros Especifique: _____

13) ¿A su criterio el personal a su cargo desarrolla sus funciones en un ambiente físico adecuado?

Si b) No.

14) ¿En el colegio cuentan con todos los materiales necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones?

Si b) No.

Gracias por su colaboración.

Anexo 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Buenas días/tardes, estoy realizando un análisis de puestos del colegio para el que usted labora, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Única serie:

Instrucciones:

Indique con una X su respuesta a las siguientes interrogantes y complete donde considere necesario ampliar su punto de vista.

La información obtenida en la presente entrevista se manejará de forma confidencial, únicamente se utilizará para fines académicos.

2) ¿Existe en el colegio un manual de puestos y funciones?

e) Sí b) No

5) ¿Tiene conocimiento claro de las funciones que tiene que desarrollar en su puesto de trabajo?

a) Sí b) No

6) ¿Cómo le dieron a conocer las funciones que usted desarrolla en su puesto de trabajo?

a) Verbal

b) Memorándum

c) Circulares

d) Otros

Especifique: _____

6) ¿Su puesto de trabajo tiene objetivos definidos?

a) Sí b) No

4) ¿Considera que usted posee las aptitudes necesarias e iniciativa para desempeñar su puesto de trabajo?

b) Si b) No

5) ¿A su criterio su puesto de trabajo requiere de esfuerzo físico para su desarrollo?

b) Si b) No

6) ¿En el colegio supervisan sus funciones?

a) Si b) No

7) ¿Quién le supervisa sus funciones?

Director Técnico

Director Administrativo

Otro

Ninguno

Especifique: _____

8) ¿Con qué frecuencia le supervisan?

Diaria Semanal Mensual Bimensual Trimestral

Otros Especifique: _____

9) ¿Desarrolla sus funciones en un ambiente físico adecuado?

a) Si b) No

10) ¿Cuentan con todos los materiales necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones?

a) Si b) No

Gracias por su colaboración.

Anexo 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario Nivel 1 (director).

Cuestionario sobre análisis de puestos para el director del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Buenas días/tardes, mi nombre es Mercedes Abigail Castañeda García, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, Sede Zacapa; como parte de mi formación académica se realiza una investigación sobre un “**Análisis de Puestos**”. Por lo cual se le requiere unos minutos para obtener su punto de vista a la siguientes preguntas las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación.

Instrucciones generales:

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación; por lo que se solicita indicar con una marca visible (equis) y ampliar su punto de vista en donde sea necesario para obtener información específica de las tareas y actividades que el personal a su cargo desempeña.

I. Descripción del puesto:

Instrucciones: Describir los datos generales del puesto según su clasificación dentro del colegio:

Fecha de la aplicación del instrumento: _____

Clasificación del puesto: Administrativo: Técnico: Docente: Servicio:

Título del puesto: _____

Reportan directamente a: _____

Reportan indirectamente a: _____

Horario de trabajo: _____

Número de personas a su cargo: _____

1. Defina cuál es la naturaleza del puesto de trabajo: _____

2. Describa los objetivos del puesto de trabajo:

3. Enumere las funciones generales que debe realizar el personal a su cargo:

4. Describa las funciones específicas del puesto de trabajo:

Función	Diaria	Semanal	Mensual	Anual	Ocasional

Puede utilizar la parte de atrás de la hoja.

II. Análisis del puesto:

- **Requisitos intelectuales:**

5. ¿Cuál es el nivel de escolaridad que debe poseer el personal para ejecutar sus funciones apropiadamente?

Master: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Licenciatura: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Profesorado: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Técnicos: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Carrera nivel medio: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

6. ¿Cuáles son los conocimientos adicionales que debe poseer el personal para desarrollar eficientemente sus funciones?

- 6.1. En cuanto a idiomas: (Marque con una X solo si el puesto lo requiere)

Idioma Extranjero Inglés _____ Idioma Maya _____ Otros _____

- 6.2. En cuanto a paquetes computacionales

Word _____ Excel _____ Power Point _____ Publisher: _____ Otros _____

Cursos adicionales: _____

7. ¿Cuál es la experiencia previa que requiere el colegio para que una persona pueda ocupar un puesto de trabajo?

1-2 años 3-4 años 5-6 7 o más

8. ¿En cuanto a aptitudes marque de las siguientes las que son requeridas para los puestos de trabajo?

- ✓ Creatividad
- ✓ Desarrollo laboral
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ser dinámico y entusiasta
- ✓ Memoria para recordar nombres
- ✓ Liderazgo
- ✓ Fluidez para hablar en público
- ✓ Presentación personal
- ✓ Capacidad para socializar
- ✓ Expresión escrita
- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Rapidez para la ejecución de actividades
- ✓ Expresión oral
- ✓ Iniciativa propia para actividades
- ✓ capacidad de toma de decisiones
- ✓ Concentración en actividades
- ✓ Formalidad
- ✓ Persistencia
- ✓ Profesionalidad

Otros: _____

9. ¿En cuanto a iniciativa mencione cuáles son las requeridas para el personal?

10. ¿El personal se adapta fácilmente a su puesto de trabajo?

Si No Porqué? _____

• **Requisitos físicos:**

11. ¿Indique cuál es el esfuerzo que se da con más frecuencia en el desarrollo de las funciones dentro del colegio?

a) Físico:

- Se necesita poco esfuerzo físico ya que el trabajo se realiza en un mismo lugar y de forma cotidiana.
- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso pero no de manera constante.
- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso y constante.
- Otros _____

b) Mental:

- El trabajo requiere esfuerzo mental mínimo ya que las funciones se ejecutan de manera rutinaria.
- Se requiere de esfuerzo mental de manera ocasional en funciones que ameriten concentración fuera de lo normal.
- El trabajo requiere esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes.
- Otros: _____

(Pregunta No. 12 continúa en la siguiente hoja)

c) Visual

- Se requiere de esfuerzo visual con normalidad las funciones se realizan de manera rutinaria.
- El trabajo requiere esfuerzo visual de manera ocasional para el orden y control del desarrollo de las funciones.
- El trabajo requiere esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones.
- Otros: _____

12. ¿Cuáles son las destrezas o habilidades que requiere el colegio del personal?

• Responsabilidades adquiridas:

13. ¿A su criterio, cada cuánto se debería supervisar al personal en el colegio?

Diario: Semanal: Mensual: Bimensual: Otros: _____

14. ¿Qué tipo de supervisión sería la más eficiente hacia el personal?

Visual Cuestionario Reporte Revisión Planificaciones
Otros _____

15. Detalle el material, equipo o herramientas que el personal tiene bajo su responsabilidad:

Materiales: _____

(Pregunta No. 15 continúa en la siguiente hoja)

Mobiliario y equipo: _____

Herramientas: _____

Documentos: _____

16. El personal tiene a cargo llevar control de algún tipo de ingresos (dinero en efectivo, cheques etc. Pagos de colegiatura):

Sí ____ Por cuánto? _____

No ____

17. ¿Cuáles son las relaciones internas y externas que debe realizar el personal para el cumplimiento de sus funciones?

Internas: _____

Externas: _____

18. ¿Dentro de las funciones del personal se encuentra el manejo de información confidencial de la organización?

Sí _____

No _____

• **Condiciones de trabajo:**

19. Indique en qué lugar el personal desempeña su trabajo:

Dentro del colegio: Fuera del colegio: Ambos:

20. Marque una opción de las siguientes donde el personal realiza su trabajo:

Oficina propia Oficina compartida Salón de clases Otros

Especifique: _____

20.1. Ambiente de trabajo:

- ✓ Limpio
- ✓ Ordenado
- ✓ Amplio
- ✓ Sucio
- ✓ Ruidoso
- ✓ Calor
- ✓ Frío
- ✓ Húmedo
- ✓ Otros: _____

20.2. Iluminación:

- ✓ Alta
- ✓ Baja
- ✓ Natural
- ✓ Adecuada

20.3. Riesgos de trabajo:

- ✓ Incendios
- ✓ Inundaciones
- ✓ Ninguno
- ✓ Otros: _____

20.4. Accidentes de trabajo:

- ✓ Caídas
- ✓ Fractura
- ✓ Golpes
- ✓ Ninguno
- ✓ Otros: _____

21. ¿En los puestos de trabajo se está expuesto a enfermedades y riesgos?

a) Si Cuáles: Visual Mental Físico

b) No.

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo 4



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario Nivel 2 (Personal).

Cuestionario sobre análisis de puestos para el personal del “Liceo Cristiano Gualanteco”.

Buenas días/tardes, mi nombre es Mercedes Abigail Castañeda García, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, Sede Zacapa; como parte de mi formación académica se realiza una investigación sobre un “**Análisis de Puestos**”. Por lo cual se le requiere unos minutos para obtener su punto de vista a la siguientes preguntas las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación.

Instrucciones generales:

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación; por lo que se solicita indicar con una marca visible (equis) y ampliar su respuesta en donde sea necesario para obtener información específica de las tareas y actividades que usted desempeña.

I. Descripción del puesto:

Instrucciones: Describir los datos generales del puesto que ocupa dentro del colegio:

Fecha de la aplicación del instrumento: _____

Título del puesto: _____

Reporta directamente a: _____

Reporta indirectamente a: _____

Horario de trabajo: _____

Número de personas a su cargo: _____

Clasificación del puesto: Administrativo: Técnico: Docente: Servicio:

1. Defina cuál es la naturaleza de su puesto de trabajo: _____

2. Describa los objetivos de su puesto de trabajo:

3. Enumere las funciones generales de su puesto de trabajo:

4. Describa las funciones específicas de su puesto de trabajo:

Función	Diaria	Semanal	Mensual	Anual	Ocasional

Puede utilizar la parte de atrás de la hoja.

5. Si usted ocupa el puesto de Director, responda: ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, técnicas y de coordinación?

Dirección: _____

Técnicas: _____

Coordinación: _____

II. Análisis del puesto:

- **Requisitos intelectuales:**

6. ¿Cuál es el nivel de escolaridad que debe poseer para ejecutar sus funciones apropiadamente?

Master: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Licenciatura: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Profesorado: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Técnicos: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

Carrera nivel medio: Graduados: _____ Cierre de pensum: _____

7. ¿Cuáles son los conocimientos adicionales que debe poseer para desarrollar eficientemente sus funciones?

- 7.1. En cuanto a idiomas: (Marque con una X solo si su puesto lo requiere)

Idioma Extranjero Inglés _____ Idioma Maya _____ Otros _____

- 7.2. En cuanto a paquetes computacionales

Word _____ Excel _____ Power Point _____ Publisher: _____ Otros _____

Cursos adicionales: _____

8. ¿Cuál es la experiencia previa que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

1-2 años 3-4 años 5-6 7 o más

9. ¿En cuanto a aptitudes marque de las siguientes las que son requeridas para su puesto de trabajo?

- ✓ Creatividad
- ✓ Desarrollo laboral
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ser dinámico y entusiasta
- ✓ Memoria para recordar nombres
- ✓ Liderazgo
- ✓ Fluidez para hablar en público
- ✓ Presentación personal
- ✓ Capacidad para socializar
- ✓ Expresión escrita
- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Rapidez para la ejecución de actividades
- ✓ Expresión oral
- ✓ Iniciativa propia para actividades
- ✓ capacidad de toma de decisiones
- ✓ Concentración en actividades
- ✓ Formalidad
- ✓ Persistencia
- ✓ Profesionalidad

Otros: _____

10. ¿En cuanto a iniciativa mencione cuáles son requeridas para su puesto?

11. ¿Se adaptó fácilmente a su puesto de trabajo?

Si No Porqué? _____

• **Requisitos físicos:**

12. ¿Indique cuál es el esfuerzo que se da con más frecuencia en el desarrollo de sus funciones?

a) Físico:

- Se necesita poco esfuerzo físico ya que el trabajo se realiza en un mismo lugar y de forma cotidiana.
- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso pero no de manera constante.
- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso y constante.
- Otros _____

b) Mental:

- El trabajo requiere esfuerzo mental mínimo ya que las funciones se ejecutan de manera rutinaria.
- Se requiere de esfuerzo mental de manera ocasional en funciones que ameriten concentración fuera de lo normal.
- El trabajo requiere esfuerzo mental intenso y de manera constante para el desarrollo eficiente de las funciones correspondientes.
- Otros: _____

(Pregunta No. 12 continúa en la siguiente hoja)

c) Visual

- Se requiere de esfuerzo visual con normalidad las funciones se realizan de manera rutinaria.
- El trabajo requiere esfuerzo visual de manera ocasional para el orden y control del desarrollo de las funciones.
- El trabajo requiere esfuerzo visual intenso y de manera constante para el control exacto en el momento del desarrollo de sus funciones.
- Otros: _____

13. ¿Cuáles son las destrezas o habilidades que requiere su puesto de trabajo?

• Responsabilidades adquiridas:

14. ¿Si usted es responsable de supervisar al personal indique cada cuánto realiza esta actividad?

Diario: Semanal: Mensual: Bimensual: Otros: _____

15. Si usted es Director ¿Qué tipo de supervisión ejecuta hacia el personal?

Visual Cuestionario Reporte Revisión Planificaciones
Otros _____

16. ¿Qué tipo de supervisión recibe?

Visual Cuestionario Reporte Revisión Planificaciones
Otros _____

17. Detalle el material, equipo o herramientas que se encuentra bajo su responsabilidad:

Materiales: _____

Mobiliario y equipo: _____

Herramientas: _____

Documentos: _____

18. Tiene a su cargo llevar control de algún tipo de ingresos (dinero en efectivo, cheques etc. Pagos de colegiatura):

Sí ____ Por cuánto? _____

No _____

19. ¿Cuáles son las relaciones internas y externas que debe realizar para el cumplimiento de sus funciones?

Internas: _____

Externas: _____

20. ¿Dentro de sus funciones se encuentra el manejo de información confidencial de la organización?

Sí _____

No _____

• **Condiciones de trabajo:**

21. Indique en qué lugar desempeña su trabajo:

Dentro del colegio: Fuera del colegio: Ambos:

22. Marque una opción de las siguientes donde realiza su trabajo:

Oficina propia Oficina compartida Salón de clases Otros

Especifique: _____

23. Ambiente de trabajo:

- ✓ Limpio
- ✓ Ordenado
- ✓ Amplio
- ✓ Sucio
- ✓ Ruidoso
- ✓ Calor
- ✓ Frío
- ✓ Húmedo
- ✓ Otros: _____

24. Iluminación:

- ✓ Alta
- ✓ Baja
- ✓ Natural
- ✓ Adecuada

25. Riesgos de trabajo:

- ✓ Incendios
- ✓ Inundaciones
- ✓ Ninguno
- ✓ Otros: _____

26. Accidentes de trabajo:

- ✓ Caídas
- ✓ Fractura
- ✓ Golpes
- ✓ Ninguno
- ✓ Otros: _____

27. ¿En su puesto de trabajo está expuesto a enfermedades y riesgos?

c) Si Cuáles: Visual Mental Físico

d) No.

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo 5

Hoja de descripción y análisis de puestos

Estructurada para detallar las funciones y perfiles de los puestos del colegio privado “Liceo Cristiano Gualanteco” del municipio de Gualán, departamento de Zacapa.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Título del puesto:	División:
Descripción genérica:	
Descripción específica:	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) Requisitos intelectuales	
° Escolaridad:	
° Experiencia:	
° Aptitudes:	
b) Responsabilidades adquiridas	
b) Condiciones de trabajo	
° Ambiente:	

Cronograma de actividades

No.	Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep.				Oct.				Nov.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de programación del curso			■																									
2	Presentación de la metodología de la PED			■																									
3	Gestión de la empresa objeto de estudio				■																								
4	Autorización de la empresa objeto de estudio					■																							
5	Evaluación integral de la empresa objeto de estudio					■	■																						
6	Diagnóstico de la empresa objeto de estudio					■	■	■																					
7	Descripción del Planteamiento del problema y sus componentes					■	■	■	■																				
8	Desarrollo del marco teórico								■																				
9	Metodología de la investigación a realizar									■	■																		
10	Descripción de los aportes de investigación									■	■																		
11	Presentación de la propuesta inicial									■	■																		
12	Programación de actividades de investigación									■	■																		
13	Listado de bibliografías de acuerdo a normas APA									■	■																		
14	Presentación del anteproyecto de investigación									■	■																		
15	Elaboración y aplicación de instrumentos													■	■	■	■												
16	Tabulación y presentación de resultados																	■	■										
17	Análisis de resultados y elaboración de conclusiones																					■	■	■	■				
18	Ejecución de propuesta																					■	■	■	■	■			
19	Entrega final de PED																												■

Fuente: elaboración propia.